

Kittilän alueen yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta. Mixed methods -tutkimus yrittäjyyden motivaation näkökulmasta.

Pro gradu -tutkielma  
Tuukka Sutinen  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Yleinen kasvatustiede  
Lapin yliopisto  
2019

**Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** Kittilän alueen yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta.

Mixed methods -tutkimus yrittäjyyden motivaation näkökulmasta.

**Tekijä:** Tuukka Sutinen

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Kasvatusalan koulutus/yleinen kasvatustiede

**Työn laji:** Pro gradu -työ\_x\_ Laudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

**Sivumäärä:** 121 + 3 liitettä

**Vuosi:** 2019

**Tiivistelmä:**

Tutkimus kuvaa Kittilän alueella matkailun parissa toimivien yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta. Matkailu on kasvava elinkeino ja merkittävää Kittilän alueelle. Ympärivuotisuus on keskeinen tavoite matkailun kehittämissä, jota ohjaavat valtakunnallinen sekä paikallisen tason strategiatyö. Tutkielman anti liittyy kasvatustieteisiin keskeisesti yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta: työelämän nopea muutosvauhti korostaa oppimisen merkitystä, jolloin tutkimus keskittyy esimerkiksi työhyvinvointiin, tuottavuuden tai osaamisen kehittämiseen.

Matkailutoimiala on erityisen verkottunut ja kehittämistyö tapahtuu pääasiassa strategisten suunnitelmien pohjalta toimialaa koskevien tai toimialaverkostoja läpäisevinä toimina. Yrittäjät ovat kehittämistyön keskeinen sidosryhmä, jonka varaan lasketaan paljon uusien mahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin kehittämistyöhön liittyviä haasteita yrittäjyyden motivaation näkökulmasta. Tehtäväkohtaisen yrittäjyyden motivaation käsitteitä ovat visio, tavoitteet ja pystyvyys.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Miten yrittäjät kuvaavat ympärivuotiseen matkailuun siirtymistä osana yrittäjyyttään? Tutkimus edustaa perättäistä, fenomenografisesti painottunutta mixed methods -tutkimusta, jossa aineisto on kerätty ensin sähköisellä kyselylomakkeella (N=23 vastaajaa), minkä jälkeen

haastateltiin viittä yrittäjää. Kyselylomakkeen tuloksia on hyödynnetty haastattelujen suunnittelussa. Kyselyaineisto on analysoitu kuvailevan tilastotieteen menetelmin ja haastatteluaineisto fenomenografisella analyysimenetelmällä. Tulostavaiheessa analyysijä on yhdistelty yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tulosten perusteella yrittäjät kuvaavat motivaationsa yhteisten päämäärien suunnassa syntyvän toimijaverkoston yhteydenpidon, luottamuksen rakentamisen ja palautteen jakamisen kautta. Yhteisten päämäärien jalkauttaminen nähdään olevan paikallisten yhteistyöorganisaatioiden vastuulla. Keskustelutilan luominen matkailun toimijaverkoston kesken on tärkeä kehittämiskohta, johon tarttumalla voidaan vastata toimialaa koskeviin yhteistyön, kilpailun ja tulevaisuuden kehittämissuuntien haasteisiin. Yhteistyö ja kilpailu ovat elintärkeitä vetovoimatekijöiden hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi, niin Levin matkailualueella kuin matkailualueiden välillä. Toimintaympäristö avaa ja sulkee mahdollisuuksia vetovoimatekijöiden suhteen: millaista yhteistyötä ja kilpailua alueella on mahdollista harjoittaa, sekä millaiseksi toimijaverkoston työskentely muotoutuu ja mahdollistaako se yhteisesti sovittujen päämäärien saavuttamisen.

Avainsanat: kehittäminen, matkailuala, yrittäjyys, motivaatio, fenomenografia, monimenetelmäisyys

## Sisällysluettelo

<b>1 Matkailutoimiala tutkimuksen kontekstina.....</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	6
1.2 Matkailutoimialan verkosto ja strategiset suunnitelmat.....	7
1.3 Matkailun ympärivuotisuus Lapin matkailustrategian 2015–2018 pääteemana .....	10
<b>2 Yrittäjyyden motivaatio tutkimuksen viitekehyksenä .....</b>	<b>15</b>
2.1 Yrittäjyyden prosessi .....	15
2.2 Yrittäjyyden motivaation tehtäväkohtaisuus.....	19
2.2.1 <i>Visio osana yrittäjyyden motivaatiota</i> .....	22
2.2.2 <i>Ympärivuotisuuden tavoitteet päämääräteorian näkökulmasta</i> .....	25
2.2.3 <i>Pystyvyys hyödyntää mahdollisuuksia</i> .....	27
<b>3 Tutkimuskysymykset .....</b>	<b>30</b>
<b>4 Metodologiset valinnat.....</b>	<b>31</b>
4.1 Mixed methods tutkimusstrategiana .....	31
4.2 Fenomenografia tutkimuksen lähestymistapana .....	35
4.3 Tutkimusmenetelmät .....	36
4.3.1 <i>Kysely</i> .....	37
4.3.2 <i>Haastattelut</i> .....	39
4.3.3 <i>Tutkimushenkilöt ja aineistonkeruun toteuttaminen</i> .....	40
4.3.4 <i>Aineistojen analyysit</i> .....	44
<b>5 Tulokset.....</b>	<b>50</b>
5.1 Vision ja tavoitteiden motivaatioon vaikuttavat ulottuvuudet.....	50
5.1.1 <i>Vision motivoivat ulottuvuudet</i> .....	50
5.1.2 <i>Tavoitteiden motivoivat ulottuvuudet</i> .....	52
5.2 Lomakekyselyn tavoiteväittämien kokonaisarviot .....	54
5.3 Ympärivuotiseen matkailuun siirtymisen haasteet, kehittämiskohdat ja tuen tarpeet .....	56
5.3.1 <i>Päämäärät</i> .....	57
5.3.2 <i>Yhteistyö ja kilpailu</i> .....	63
5.3.3 <i>Vetovoimatekijät</i> .....	73
5.3.4 <i>Toimintaympäristö</i> .....	86
<b>6 Johtopäätökset ja pohdinta.....</b>	<b>98</b>
6.1 Ympärivuotisuuden kehittämisen edellytykset .....	98
6.1.1 <i>Päämääristä huolehtiminen yhteistyön ja kilpailun fasilitaattorina</i> .....	99
6.1.2 <i>Toimintaympäristö tukijalkana päämäärille ja mahdollisuuksille</i> .....	101
6.1.3 <i>Toimintaympäristö pohjana kilpailulle ja yhteistyölle</i> .....	103
6.2 Luotettavuusarviointi .....	105
6.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	108
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>110</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>121</b>

## Luettelo taulukoista ja kuvioista

TAULUKKO 1 YRITTÄJIEN JA YRITYSTEN TAUSTATIE TOJEN KESKILUVUT.....	43
TAULUKKO 2 RISTIINTAULUKOINTI VISION KOMMUNIKOINNISTA JA VISION TAVOITTELUUN KANNUSTAMISESTA .....	51
TAULUKKO 3 RISTIINTAULUKOINTI VISION KOMMUNIKOINNISTA JA KEHITTÄMISTYÖN JOHDONMUKAISESTA ORGANISOINNISTA.....	51
TAULUKKO 4 RISTIINTAULUKOINTI TAVOITTEIDEN TUNTEMISESTA JA PALAUTEESTA....	53
TAULUKKO 5 RISTIINTAULUKOINTI TAVOITTEIDEN TUNTEMISESTA JA SITOUTUMISESTA	53
TAULUKKO 6 KYSELYLOMAKKEEN TAVOITEVÄITTÄMIEN KOKONAISARVIOT .....	55
TAULUKKO 7 TAVOITEVÄITTÄMÄN "LEVIN ALUEEN YRITTÄJIEN HYVINVOINTIIN KIINNITETÄÄN HUOMIOTA KEHITTÄMISTYÖSSÄ" FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	62
TAULUKKO 8 YHTEISTYÖHÖN LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	64
TAULUKKO 9 SAAVUTETTAVUUTEEN LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit JA PROSENTTIJAKAUMAT .....	73
TAULUKKO 10 TUOTEKEHITYKSEEN LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	78
TAULUKKO 11 MYYNTIIN JA MARKKINOINTIIN LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	79
TAULUKKO 12 MATKAILUN LAATUUN JA TURVALLISUUTEEN LIITTYVEIN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	85
TAULUKKO 13 TUTKIMUKSEEN, KOULUTUKSEEN, KEHITTÄMISEEN JA ENNAKOINTIIN LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	87
TAULUKKO 14 YRITTÄJYYDEN PROSESSIN VAIHEET: SUMMAMUUTTUIJEN KESKILUVUT	93
TAULUKKO 15 DIGITALISAATIOON LIITTYVIEN TAVOITEVÄITTÄMIEN FREKVENSsit, PROSENTTIJAKAUMAT JA KESKILUVUT .....	95
KUVIO 1 LAAJENNETTU MATKAILUKLUSTERI RAJAPINTOINEEN (MATKAILUN TIEKARTTA 2015–2025, 10) .....	9
KUVIO 2 YMPÄRIVUOTISUUS KEHITTÄMISTAVOITTEENA JA KEHITTÄMISEN TAUSTATEKIJÄT (LAPIN MATKAILUSTRATEGIA 2015–2018, 5) .....	12
KUVIO 3 YHTEENVETO YLEISISTÄ YRITTÄJYYDEN MOTIVAATIO TEKIJÖISTÄ JA NIITÄ VÄLITTÄVISTÄ TEHTÄVÄKOHTAISISTA MOTIVAATIO TEKIJÖISTÄ, JOTKA VAIKUTTAVAT SUORIUTUMISEEN (LOCKE & BAUM 2014, 194) .....	20
KUVIO 4 YRITTÄJYYDEN MOTIVAATION MALLI (SHANE, LOCKE & COLLINS 2003, 273)	21
KUVIO 5 ASETETTUIJEN JA OMIEN TAVOITTEIDEN, PYSTYVYYDEN JA SUORIUTUMISEN VÄLINEN SUHDE (LOCKE & LATHAM 2002, 709).....	27
KUVIO 6 MIXED METHODS -TUTKIMUKSEN SIOITTUMINEN TUTKIMUSPARADIGMANA (JOHNSON YM. 2007, 124).....	32
KUVIO 7 KITILÄN ALUEEN TOIMIALA- JA YRITYSVERKOSTO (KITILÄN ELINKEINOPOLIITTINEN OHJELMA 2013) .....	42
KUVIO 8 KUVAUSKATEGORIAT JA NIIDEN ALAKATEGORIAT .....	57
KUVIO 9 YRITTÄJIEN PYSTYVYY SARVIOINTIEN KESKIARVOT (N PIENEMMILLÄÄN 22)...	92
KUVIO 10 MATKAILUYRITTÄMISEN YMPÄRIVUOTISUUDEN ULOTTUVUUDET: KUVAUSKATEGORIOIDEN KESKINÄISTEN SUHTEIDEN JÄSENTYMINEN.....	98

# 1 Matkailutoimiala tutkimuksen kontekstina

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkin Kittilän alueen yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta yrittäjyyden motivaation näkökulmasta. Tutkimuksen aihe on ideoitu yhdessä Kittilän elinkeinotoimen, Kideven, kanssa 2017 toukokuussa. Heidän tiedontarpeensa koskee sitä, miten paikalliset alueella jo toimivat yritykset ja yrittäjät näkevät alueen visiossa, tavoitteissa ja strategisissa suunnitelmissa läsnä olevan ympärivuotisen matkailutoiminnan. Oma mielenkiintoni aiheeseen kumpuaa työhistoriasta Levin alueella. Olen työskennellyt matkailun parissa yli 10 vuotta erilaisissa tehtävissä ja opintojeni myötä olen kiinnostunut matkailualueen tavasta organisoitua.

Matkailuelinkeino kasvaa ja toimiala on erityisen verkottunut. Matkailututkimuksen piirissä puhutaankin matkailun kokonaisjärjestelmästä (Edelheim & Bohn 2017, 35–40; Edelheim & Nousiainen 2013). Toiminnan kehittäminen nykyisten sesonkiaikojen ulkopuolelle on lähtökohta ympärivuotiselle toiminnalle. Tätä kehittämistyötä tekevät matkailualan toimijat yhteistyössä, mutta erityisessä vastuuasemassa uuden luomisen ja mahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta ovat yrittäjät (Kilpijärvi & Aho 2013, 39). Tutkimuksen tavoitteena on avata näkökulmia siihen, miten yrittäjät näkevät matkailun kehittämistyön sekä millaisia kehittämiskohtia ja haasteita se heidän näkökulmastaan sisältää.

Kasvatustieteet tutkivat kasvatusta, opetusta, oppimista ja koulutusta sekä näihin liittyviä ilmiöitä (Siljander 2014). Kiinnostuksen kohteena ovat työelämän kehittämisen suhteen esimerkiksi aikuisten oppiminen ja tähän liittyvät ilmiöt, kuten työmotivaatio ja työssä oppiminen, osaamisen kehittyminen ja sopeutuminen työelämän muutoksiin sekä näissä muutoksissa tukeminen. Ympäristön ja organisaatioiden merkitys kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle on merkittä-

vää. (Salo ym. 2012.) Matkailutoimialan kehittämisen verkottunut luonne on mielenkiintoinen maasto soveltaa kasvatustieteen näkökulmaa erityisesti yrittäjien kohdalla, joilta odotetaan kehittämistyössä paljon.

## **1.2 Matkailutoimialan verkosto ja strategiset suunnitelmat**

Valtakunnallisesti matkailuelinkeino Suomessa on kasvanut ja kansainvälistynyt. Kansainvälisten matkailijoiden määrä on kaksinkertaistunut 2000-luvulla ja matkailutulon on ennustettu kasvavan 20 miljardiin euroon 2025 mennessä (Matkailun tiekartta 2015–2025, 2). Matkailulla on merkitys suoraan alueellisena työllistäjänä ja hyvinvoinnin tuottajana, kuin myös välillisesti muille toimialoilla.

Matkailutilinpito (ns. matkailun satelliittitilinpito) on kansainvälisessä yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön hanketyönä toteutettu tilastojärjestelmä, jonka tarkoituksena on kuvata monipuolisesti ja kattavasti matkailun talous- ja työllisyysvaikutuksia antaen kokonaiskuvaa yhdestä sektorista kansantaloudessa. Tilinpidossa matkailu on määritelty toiminnaksi, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden vapaa-ajanvieron, työmatkan tai muun tarkoituksen vuoksi. Tilinpitoon matkailutoimijoilta saadut tiedot on kirjattu toimipisteiden sijainnin perusteella.

Tällä hetkellä tuoreimman saatavilla olevan työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun Alueellisen matkailutilinpidon (Nurmi & Okkonen 2017) mukaan matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2014 oli 2,5 % ja Lapin alueella 5,9 %. Matkailukysyntä oli suurinta Uudellamaalla ja Lapissa. Koko maata tarkasteltaessa kotimaan matkailu tuotti 70 % matkailukysynnästä. Maakunnittain tarkasteltuna ulkomaanmatkailun kysyntä ylitti neljänneksen maakunnan kokonaiskysynnästä Lapin, Uudenmaan, Etelä-Karjalan, Ahvenanmaan ja Kymenlaakson alueille. Matkailutoimialoilla työskenteli koko maassa 137 000 henkilöä, 5,5 % kokonaistyövoimasta. Työllisyysluku oli maakunnittain tarkasteltuna val-

takunnallista arvoa korkeampi Lapissa, Ahvenanmaalla, Uudellamaalla, Etelä-Karjalassa ja Pirkanmaalla.

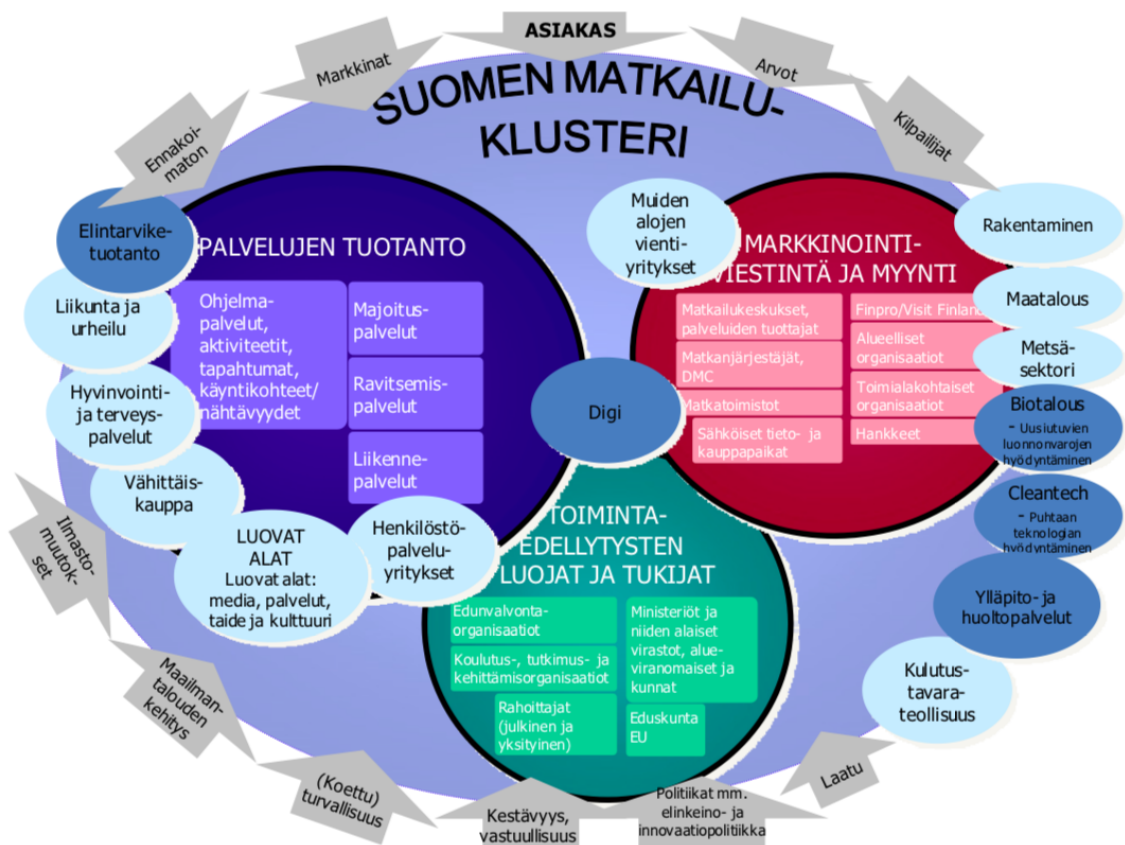
Lapin alueella matkailu on siis merkittävä elinkeino. Lapin arktisen erikoistumisen ohjelmassa matkailu esitetään yhtenä kärkialana, jota tuetaan älykkään erikoistumisen keinoin. Älykäs erikoistuminen viittaa erikoistumisen lähtökohtiin, mahdollisuuksiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin, joita tuetaan toimialoja läpileikkaavin toimin. Nämä tukitoimet integroivat EU-rahoitusta osaksi matkailun kehittämistä paikallisen tason kehittämisen kautta. (Heikka, Jokelainen, Teräs 2013, 8.)

Lapin matkailustrategiassa (2015–2018) ympärivuotinen matkailutoiminta nimitään yhdeksi kasvavan elinkeinon päätavoitteeksi. Lapissa matkailun parissa toimii tarkastelutavasta riippuen 1000–1600 yritystä. Strategian jalkauttamiseksi on määritelty keskeiset tavoitteet, joilla ympärivuotisuus ajatellaan saavutettavan – nämä tavoitteet koskettavat erityisesti yrittäjiä, mutta myös muita kehittämistä tukevia tahoja (ks. Kilpijärvi & Aho 2013, 30–32). Tulevaisuuden näkymissä matkailu jatkaa kasvuaan erityisesti kansainvälisten asiakasvirtojen kautta, mikä tekee matkailualan ja sen kehittämisen tärkeäksi tutkimuskohteeksi kansainvälisessä kilpailussa mukana pysymiseksi.

Tutkimukseni keskittyy Kittilään Levin matkailualueelle. Levi on Suomen suurin talvimatkailukeskus ja alueella toimii yli 200 yritystä suoraan matkailun parissa. Yritystiheys suhteessa väkilukuun on Suomen suurimpia. Kittilän elinkeinopolitiisessa ohjelmassa (2013) esitetyssä visiossa Kittilä on yritysmönteinen, kannustava ja kasvua mahdollistava toimintaympäristö yrityksille. Vahvimmat toimialat ovat matkailu, kaivannaisteollisuus ja niitä tukevat elinkeinot, joiden yhteensovittamista kunta edistää. Onnistuneen elinkeinopolitiikan harjoittamisen avaimena pidetään toimintakulttuuria, joka edistää dialogia kunnan, yritysten ja yrittäjiä edustavien järjestöjen kesken.



Tutkielmassani käytän yrittäjyyden motivaatiota yläkäsitteenä kuvaamaan kehittämishalua tilanteessa, jossa tutkittavat yritykset ja yrittäjät ovat osa samaa kokonaisuutta, Levin matkailuklusteria, joka kytkeytyy laajempaan Lapin ja Suomen matkailuklusteriin (ks. kuvio 1). Klusterilla viitataan yleisesti yritysten ja yhteisöjen muodostamaan maantieteelliseen keskittymään, joka on muodostunut toisiinsa sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat merkittäviä kilpailun kannalta (Porter 1998; 2008). Suomalaisista matkailuklustereista ja matkailualueista on tehty tutkimusta vain vähän (Ritalahti & Holmberg 2017, 52). Levin tapauksessa klusteritoiminnan tuottamat synergiaedut näkyvät esimerkiksi myynnissä ja markkinoinnissa, joita hoidetaan yhteisesti koko alueen kannalta. Toisaalta klusteritoiminnassa on kyse myös alueen yritysverkoston laaja-alaisesta kehittämisestä.



Kuvio 1 Laajennettu matkailuklusteri rajapintoihin (Matkailun tiekartta 2015–2025, 10)

Kantavana ajatuksena kehittämistä ohjaavissa strategisissa suunnitelmissa ovat kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin lisääminen älykkään erikoistumisen keinoin, jonka

yhtenä tekijänä on yrittäjyys (Foray, David & Hall 2015, 7–8; Foray 2009, 14–27). Yrittäjyys on tässä kontekstissa nähtynä Shanen ja Venkatamaranin (2000) määritelmän mukaisesti *prosessi, jonka myötä löydetään, arvioidaan ja hyödynnetään mahdollisuuksia valmistaa tulevaisuuden tuotteita ja palveluita*. Matkailutoimialaa koskevia strategisia tavoitteita läpikäydessä huomaa, kuinka yrittäjien vastuulla jää paljon kehittämiseen liittyviä asioita ja yrittäjyyden varaan lasketaan paljon. Matkailutoimialan ympärivuotisuuteen tähtäävä tavoite luo haasteita ja mahdollisuuksia erityisesti pienille yrityksille. Yrittäjien käsitykset tästä ympärivuotisuuden päämäärästä ovat tutkielmani kiinnostuksen kohteena.

### **1.3 Matkailun ympärivuotisuus Lapin matkailustrategian 2015–2018 pääteemana**

Vuonna 2014 laadittu Lapin matkailustrategia 2015–2018 tarjoaa askelmerkit matkailun kehittämiselle Lapin alueella vuoteen 2018 asti. Strategia on laajan yhteistyön tulos. Panoksensa strategian luomiseen ovat antaneet matkailuyrittäjät, alueorganisaatiot, kunnat, koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot. Matkailustrategia pohjaa Lappi-sopimukseen 2014–2017, joka nojaa edelleen vuoteen 2040 ulottuvaan Lapin maakuntastrategiaan (ks. Lapin matkailustrategia 2015–2018, 4; Lappi-sopimus 2014–2017, 10). Lappi-sopimus on lakisääteinen maakuntaohjelma, joka uusittiin vuosille 2018–2021 vuoden 2017 marraskuussa. Sopimus käsittää keskeiset edunvalvontaan liittyvät teemat ja ohjaa rahoitusten suuntaamista. Ennen vuodenvaihdetta uusittu sopimus perustuu maakuntastrategian lisäksi tulevaisuustarkasteluun, jonka avulla luodaan visiota tulevaisuuden Lapista 2040 tällä hetkellä vaikuttavien trendien valossa. (Lappi-sopimus 2014–2017; Lappi-sopimus 2018–2021, 6–9.) Uusitun sopimuksen pohjalta ei ole vielä julkaistu uutta Lapin matkailustrategiaa tuleville vuosille 2019–2022.

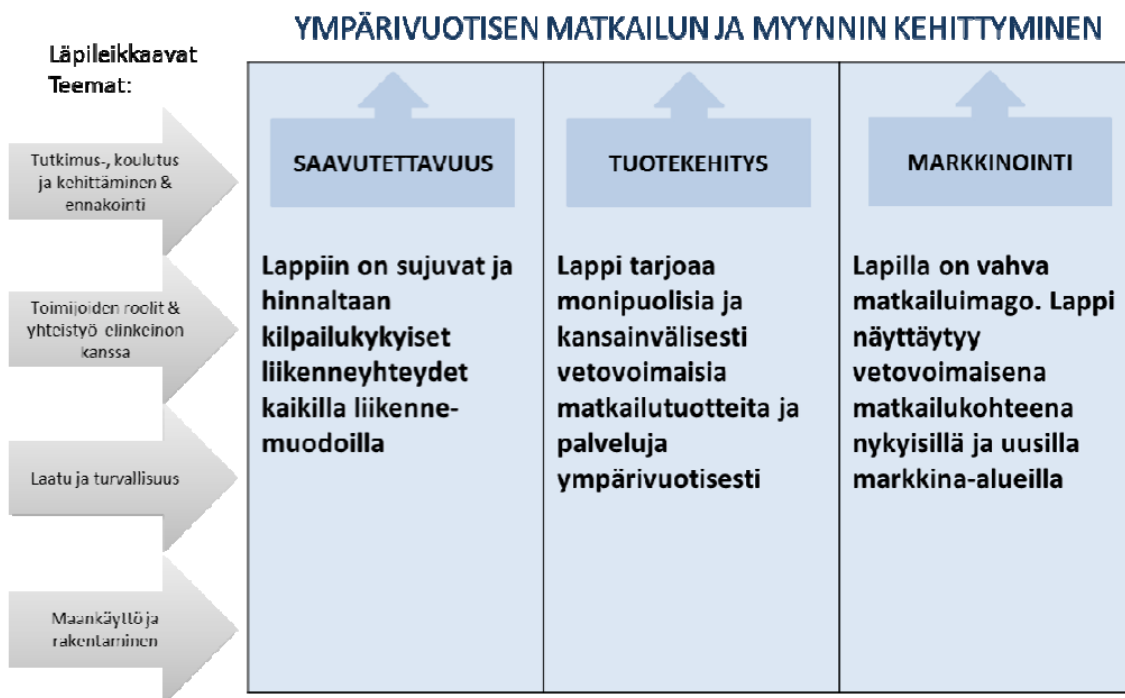
Toinen Lapin matkailun kehittämistä ohjaava dokumentti on Suomen matkailustrategia, joka linjaa julkisen sektorin panosta matkailuelinkeinon edistämisesä. Työ- ja elinkeinoministeriön laatima matkailustrategia on luonteeltaan elin-

keinopoliittinen kannanotto siihen, mitä Suomessa matkailuelinkeinon kehittämiseksi tulisi tehdä. (Suomen matkailustrategia 2020, 5.) Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut aikavälille 2015–2025 Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan, jonka strategiset painopisteet ovat matkailuverkostojen, eli klustereiden vahvistaminen, kilpailukyvyn, monipuolisuuden, markkinoinnin, toimintaympäristön ja saavutettavuuden kehittäminen (ks. Matkailun tiekartta 2015–2025). Valtakunnalliset ja maakunnalliset matkailutyön strategiset suunnitelmat luovat kehyksen, joka määrittää kehittämistyön painopistealueet alemmilla kehittämistasoilla sekä suuntaavat julkista rahoitusta. Keskeisiä, useammassa strategiassa vilahtelevia teemoja ovat esimerkiksi *arktisuus*, *kestävä kehitys*, *luonto*, *kansainvälisyys*, *saavutettavuus* sekä *ympärivuotisuus*.

Paikalliselta tasolta katsottuna kunta on osaltaan jalkauttamassa valtakunnalliselta ja maakunnalliselta tasolta saatuja strategisia suuntaviivoja niin matkailussa kuin muilla toimialoilla. Suunnitelmat, kuinka jalkauttaminen tapahtuu kunnallisella tasolla ovat kirjattuna Kittilän kuntastrategiaan sekä elinkeinopoliittiseen ohjelmaan (ks. Kittilän kuntastrategia 2017–2022; Kittilän elinkeinopoliittinen ohjelma 2013). Ympärivuotisuuteen liittyvät pääteemat, joita käytän tutkielman aineistonkeruun jäsenyyksen apuna liittyvät strategisten suunnitelmien painopisteisiin.

Tämänhetkisen Lapin matkailustrategian 2015–2018 päämäärinä ovat ympärivuotisuuden ja myynnin kehittäminen saavutettavuuden, tuotekehityksen ja markkinoinnin keinoin. Strategiassa ilmaistaan myös Lapin matkailun visio 2025: *”Lappi on elinvoimainen, kansainvälinen, helposti saavutettava ja ympärivuotinen matkakohde”*. Saavutettavuuden, tuotekehityksen ja markkinoinnin läpileikkaavia teemoja ovat tutkimus, koulutus, kehittäminen ja ennakointi; toimijoiden roolit & yhteistyö elinkeinon kanssa; laatu ja turvallisuus; maankäyttö ja rakentaminen (ks. kuvio 1).

## LAPIN MATKAILUN STRATEGISET TAVOITTEET



Kuvio 2 Ympärivuotisuus kehittämistavoitteena ja kehittämisen taustatekijät (Lapin matkailustrategia 2015–2018, 5)

Kuten Lapin matkailustrategiassa todetaan ympärivuotisuuteen on vaikea vaikuttaa suoraan, paremmin se on useammasta tekijästä muotoutuva laajempi tavoite, joka on yhteydessä koko alueen hyvinvointiin (Lapin matkailustrategia 2015–2018, 27). Ympärivuotisuuden eduiksi nähdään monia asioita, tärkeimpinä ympärivuotiset työpaikat ja vakaa talous. Julkisen sektorin tuki on merkittävässä roolissa matkailun kehittämisessä, mutta paikalliset yrittäjät palveluntuottajina ovat avainasemassa ympärivuotisen käytännön toiminnan ja toteutuksen kannalta osana kehittämisverkostoa.

Lapin matkailustrategiassa 2015–2018 strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on eritelty käytännön toimenpiteitä, joista osa vastuuttaa yrittäjiä toimimaan aktiivisesti yhteisesti sovittujen tavoitteiden suunnassa. Keskeisistä strategisista tavoitteista erityisesti tuotekehitys vaatii yrittäjiltä panostusta, mutta myös saavutettavuuden ja markkinoinnin saralla yrittäjien osallisuutta ja yhteistyötä edellytetään. Lapin matkailustrategian tuotekehityksen eksplikoitu tavoite on: ”Lappi

*tarjoaa monipuolisia ja kansainvälisesti vetovoimaisia matkailutuotteita ympäri-vuotisesti*". (ks. Lapin matkailustrategia 2015–2018, 34; 38; 40.)

Toimenpiteet tuotekehitystavoitteen saavuttamiseksi ovat *synergiaetujen hyödyntäminen* erityisesti kansainvälisten matkailijoiden houkuttelemiseksi. Tämä tarkoittaa yhteistyön kehittämistä eri toimijoiden välillä sekä rahoituksen hyödyntämistä, mikä näkyy käytännössä uusien matkailutuotteiden myyntinä. (Lapin matkailustrategia 2015–2018, 38.) *Uudet tuotteet ja markkinat*, joita tavoitellaan toimimalla matkailun rajapinnoilla sekä matkanjärjestäjäkontaktien kautta, tarkoittavat esimerkiksi matkailun teemallisten ulottuvuuksien, kuten ruoan, designin, suomalaisen elämäntavan, elämysten ja luonnon yhdistelyä uudella tapaa (Matkailun tiekartta 2015–2025, 46). Uusien tuotteiden kehittäminen kulkee käsi-kädessä yhteistyön lisäämisen tavoitteen kanssa. Kolmas toimenpide on *Digitaalinen myynti ja markkinointi*. Erilaisten digitaalisten myynti- ja markkinointikanavien hyödyntäminen, mikä näkyy viimekädessä matkailijamäärien sekä matkailuklusterin liikevaihdon kasvuna. Viimeinen toimenpide *paikallisten vahvuuksien tunnistaminen ja profiloituminen*, kuvaa paikallisten mahdollisuuksien tunnistamista ja käyttöönottoa.

Kaikissa edellä mainituissa toimenpiteissä yrittäjät ovat vastuuasemassa toteutuksen suhteen, mutta eivät yksin. Yhteistyökumppanien verkoston muodostavat strategisen suunnittelun mukaan kunnat, alueorganisaatiot, Lapin matkailuelinkeinon liitto, oppilaitokset ja kehitysorganisaatiot, ELY-keskukset, Tekes, Metsähallitus sekä muut alueen toimintaan keskeisesti liitoksissa olevat toimijat (Lapin matkailustrategia 2015–2018, 32–41).

Toimijoiden rooleja on eritelty tarkemmin valtakunnallisessa matkailustrategias-  
sa (Matkailun tiekartta 2015–2025, 42). Julkisen sektorin tehtävänä on tukea matkailun toimintaympäristön kehittymistä, huolehtia tarvittavasta infrastruktuurista sekä pitää osaltaan huolta matkailumaakuvasta sekä edistää tutkimus-kehitys ja innovaatiotoimintaa (Matkailun tiekartta 2015–2025, 34–41). Esimerkkinä valtakunnallisen tason yhteistyöstä, Business Finlandin alla toimiva Visit

Finland on organisaatio, joka tekee valtakunnallisella tasolla vienninedistämistä (ks. [visitfinland.fi](http://visitfinland.fi)). Matkailun alue- ja koulutusorganisaatioiden sekä seudullisten kehittämissyhtiöiden toimenkuvaan puolestaan kuuluu strategisten tavoitteiden jalkauttaminen, yhteistyön ja hanketoiminnan koordinointi sekä ajanhermolla pysyminen alueen toimijoiden tieto- ja osaamistarpeiden suhteen.

Käytän tutkielmani aineistonkeruun tukena Lapin matkailustrategiaa vuosille 2015–2018 ja tällä hetkellä Levin matkailutoiminnan kehittämistä ohjaavaa Levi-4 strategiaa niiltä osin, kuin se on ollut saatavilla. Lapin matkailustrategia 2015–2018 asettaa laajemman kehyksen, jota tarkennetaan Levin matkailualueen strategiatyössä Levi-4 strategian muodossa. Levi-4 strategia on Kittilän elinkeinotoimen koordinoiman hankesarjan viimeisin tuotos, jota on viety eteenpäin yhteistyössä paikallisten toimijoiden kesken.

Teema-alueet lomakekyselyyni löytyivät Lapin matkailustrategiasta 2015-2018 (ks. kuvio 2). Näitä teema-alueita olen tarkentanut ja tuonut lähemmäksi Levin alueella toimivien yrittäjien arkea. Kyselylomakkeessa Levin alueen visioon liittyvät kysymykset ovat peräisin Levi-4 strategiasta (ks. liite 1, kyselylomake). On tärkeää huomata, että strategioissa kuvatut visiot ja tavoitteet tulevat yrittäjille annettuina, vaikka heitä on pyritty osallistamaan strategiatyöhön. Strategisissa suunnitelmissa tehdyt valinnat ovat parhaimmillaan aina kompromisseja, jotka sopivat toisille paremmin kuin toisille. Visio, tavoitteet ja pystyvyys on nähty yrittäjyystutkimuksen piirissä tilannekohtaisen motivaation taustalla vaikuttavina tekijöinä, joten on keskeistä kysyä, miten alueen yrittäjät näkevät nämä yhteisesti sovitut strategiset painopisteet.

## 2 Yrittäjyyden motivaatio tutkimuksen viitekehyksenä

### 2.1 Yrittäjyyden prosessi

Yrittäjyys on laajalti tunnistettu tekijänä toimialojen kasvun ja kehityksen taustalla (ks. esim Schumpeter 1934; OECD 1998; Baum ym. 2007, 48–49), ja tätä myötä yrittäjyystutkimus on saavuttanut viimeisten vuosikymmenien aikana sijaa omana tutkimusalanaan (Carlson ym. 2013; Busenitz ym. 2014; Shane 2012). Yrittäjyysajattelun historia ulottuu pitkälle ennen tätä, ja se on muovautunut usean tieteenalan vaikutuksesta sekä yhteiskunnan murrosten myötä (Kyrö 1997; Baumol 1996; Gartner 1988). Karkeasti jaotellen yrittäjyystutkimus on käynyt läpi kehityskulkua yrittäjän piirteitä kartoittavan tutkimuksen ja uusklassisen taloustieteen yrittäjän roolia häivyttävän näkökulman kautta edelleen yrittäjyyden hahmottamiseen prosessiluontoisena ilmiönä. (ks. esim Kirzner & Kirzner 1992, 9–14; Kyrö 1997; Baum ym. 2007). Yrittäjyystutkimuksen julkaisuja kartoittaneen Busenitzin ym. (2014) tutkimuksen perusteella viimeaikaiset keskeiset tutkimusparadigmat yrittäjyystutkimuksen parissa liittyvät neljään eri kategoriaan: Yrittäjyyden ympäristöön, mahdollisuuksiin, yksilöihin ja ryhmiin sekä organisoinnin tapoihin.

Tässä tutkimuksessa nojaan ajatukseen yrittäjyyden prosessiluontoisuudesta, jonka myötä löydetään, arvioidaan ja hyödynnetään mahdollisuuksia valmistaa tulevaisuuden tuotteita ja palveluita (Shane & Venkataraman 2000; Venkataraman 1997). Paradigman juuret juontavan ajattelijoihin, kuten Richard Cantillon, Joseph Schumpeter sekä Israel Kirzner, joiden työ on vaikuttanut yrittäjyyden ymmärtämiseen yhteiskunnan ja talouden kehittymisen osana. Schumpeterin keskeinen ajatus oli 'luovan tuhon' prosessi, jonka toimeenpanevana agenttina ovat yrittäjät (Schumpeter 1965). Kirzneriläisessä ajattelussa puolestaan nousivat esiin yrittäjyyden uusia mahdollisuuksia löytävä ja hyödyntävä luonne, tarkkaavaisena oleminen (*alertness*) (Kirzner & Kirzner 1992; Kirzner 2000). Yrittäjyystutkimuksen historiaa kartoittaneiden Landströmin & Bennerin (2010, 33–

34) mukaan Kirzneriläistä ja Schumpeterilaista ajattelua yhdistää se, että taloudellista dynamiikkaa ymmärtääkseen tulisi ymmärtää ihmisten motiiveja ja käytöstä. Markkinatasapainon olettamukselle perustuva uusklassisen talousteorian näkemys, jossa yrittäjä tai yrittäjyys eivät saa erityistä roolia, asettuu vastakohdaksi Kirzneriläiselle ja Schumpeteriläiselle ajattelulle (Landström ym. 2012, 4; Kyrö 1997, 130–136; ks. myös Carlson ym. 2013, 916).

Yrittäjyyttä on pyritty määrittelemään monesta eri näkökulmasta ja tutkimuspohjaa kuvaakin osuvasti pirstaleisuus (Landströmin & Bennerin 2010, 33–34). Eri tieteenalat, kuten esimerkiksi ekonomia, sosiologia, psykologia, kasvatustieteet ja johtaminen ovat tutkineet yrittäjiä ja yrittäjyyttä omista näkökulmistaan, tuottaen tietoa tieteenalansa tarpeisiin (Kyrö 1997, 15–24). Vasta viimeisten vuosikymmenien aikana yrittäjyystutkimuksen yhteinen tietopohja on hiljalleen alkanut muotoutua (Carlson ym. 2013; Busenitz ym. 2014). Tähän on vaikuttanut epäilemättä yrittäjyyden roolin tunnistaminen yhteiskunnassa hyvinvointia generoivana voimana, jonka dynamiikka tulisi tuntea paremmin. Yrittäjyyden ymmärtäminen prosessina tarkoittaa samalla kiinnostuksen kohteen määrittelyä: hyväksymällä prosessiluontoisuuden määritelmän, olen kiinnostunut tässä tutkimuksessa siitä, miksi, milloin ja kuinka yrittäjät löytävät ja hyödyntävät näkemiään mahdollisuuksia (Baum ym. 2007, 50).

Yrittäjyyden prosessimallit ovat yksimielisiä prosessiin kuuluvista vaiheista, kuin myös prosessiin vaikuttavista tekijöistä ja siitä, että tietyt tekijät voivat vaikuttaa eri tavoin prosessin eri vaiheissa (Baron 2007, 71–73). Yrittäjyyden prosessiin kuuluvat vaiheet ovat 1) muutoksen seurauksena ilmaantuvat mahdollisuudet ja näiden mahdollisuuksien tunnistaminen yrittäjien toimesta. Tätä seuraa 2) tunnistettujen mahdollisuuksien arviointi ja päätös tavoitella arvioituja mahdollisuuksia. Kun päätös on syntynyt, seuraa 3) resurssien kokoaminen, strategian luominen sekä varsinainen mahdollisuuden hyödyntäminen. Yrittäjyyden prosessin kaikkiin vaiheisiin vaikuttavat yksilötason, sosiaalisen tason sekä yhteiskunnan tason tekijät.



Kuten edellisestä käy ilmi, yrittäjyyteen liittyvät kiinteästi mahdollisuudet (*opportunities*) ja niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen. Yrittäjien rooli mahdollisuuksien löytäjinä ja hyödyntäjinä on nähty tärkeänä itävaltalaisen koulukunnan tutkimusperinteessä. Yrittäjyystutkimuksen taustaa on osaltaan luonut mahdollisuuksien ontologian pohdiskelu; pohjatyötä ovat tällä saralla tehneet mm. Knight (1921), Hayek (1945) sekä Buchanan ja Vanberg (1991). Keskeiset ajatukset liittyvät paitsi mahdollisuuksien luonteeseen, myös epävarmuuden kanssa toimimiseen sekä kansantalouden dynamiikan hahmottamiseen eri näkökulmista. Pohdinnat liittyvät suurelta osin tiedon jakautumiseen yhteiskunnassa ja päätöksenteon inhimillisyyteen. On oleellista määritellä, mitä mahdollisuuksilla oikeastaan tarkoitetaan (Venkataraman 1997).

Mahdollisuuksien syntymisestä markkinoilla on esitetty kolmijakoista mallia (Sarasvathy ym. 2010): mahdollisuuksien näkeminen resurssien allokaationa (*allocative*), etsimisen ja löytämisen prosessina (*discovery*), sekä luovana prosessina (*creative*). Ensimmäisessä oletusarvo on, että markkinasta tiedetään tarvittava, jolloin mahdollisuus pitää tunnistaa ja sen hyödyntämiseksi resurssit järjestellä uudelleen. Toisessa taas markkinasta tiedetään vain osa, mikä luo epävarmuustekijän ja mahdollisuuden hyödyntäminen edellyttää etsintää ja löytämistä, kuten tuotekehitystä. Kolmannessa yrittäjyyden mahdollisuus syntyy uutta luovan toiminnan myötä.

Sarasvathyn ym. (2010, 78–79) mukaan yrittäjyyden mahdollisuus voidaan määritellä edellä mainittuja näkökulmia yhdistelevästi *uudeksi ideaksi ja/tai keksinnöksi, jonka uskotaan tuottavan arvoa, kun se viedään toimintaan*. Kirjoittajien näkemyksen mukaan mahdollisuuden luonne tulee ilmi tilannekohtaisesti niin, että sama mahdollisuus voi sisältää kaikki edellä esitellyt kolme muotoa. Mahdollisuuksien luonteiden välillä vallitsee kuitenkin hierarkia siinä mielessä, että resursseja allokoiva näkemys, kuin myös mahdollisuuksia löytävä näkemys eivät tule toimeen ilman ihmistä vaativaa uutta luovaa prosessia.

Tutkielmani kannalta keskeinen yrittäjyyden motivaation malli (Shane, Locke & Collins 2003) ottaa myös kantaa mahdollisuuden luonteen määrittelyyn. Yhtä mieltä kirjoittajat ovat siitä, että mahdollisuuteen tarttumisen edellytys on mahdollisuuden havaitseminen. He esittävät kuitenkin kaksi erilaista tapaa hahmottaa mahdollisuuksia. 1) Visio on toimintaympäristön mahdollisuuksien näkemistä uutta luovan ajattelun kautta. 2) Visio on toimintaympäristön mahdollisuuksien näkemistä henkilökohtaisina tulkintoina. Keskeisenä erona on, nähdäänkö mahdollisuus yksilön tulkintana vai ympäristön ominaisuutena, subjektiivisena vai objektiivisena ilmiönä.

Keskeistä tutkielmani kannalta on nähdä yrittäjyys inhimillisenä, jatkuvasta uudistumisesta, mahdollisuuksien kartoittamisesta ja niihin tarttumisesta koostuvana dynaamisena prosessina. Ajatuksenmukaisesti yrittäjät voivat olla yrittäjyydessään eri vaiheissa. Toinen vasta aloittaa toimintaa, siinä missä toinen on tehnyt työtä kymmeniä vuosia. Tilanteiden eroavaisuus tuo esille erilaisia tarpeita ja arvostuksia, tällöin toiminnan motiivit ovat myös eroavaisia. Huomioitavaa on, että tutkimani joukko koostuu samalla alueella toimivista yrittäjistä, jotka ovat samojen mahdollisuuksien ja haasteiden äärellä, vaikka kaikki yrittäjät eivät niitä samalla tavoin hahmottaisikaan. Tutkimukseni kiinnostuksen kohteena ovatkin ne käsitykset, joita yrittäjät ovat muodostaneet yhteisesti määritellystä matkailun ympärivuotisuuden kehittämistavoitteesta ja sen avaamista mahdollisuuksista sekä siihen liittyvistä haasteista.

Tutkimukseni tarkastelukulma rajautuu hiljalleen tieteenalojen yhteistyön kautta muotoutuneeseen *yrittäjyyden motivaation* näkökulmaan (Carsrud & Brännback 2011). Keskeisiä kysymyksiä yrittäjyyden motivaation saralla ovat olleet, mitkä ovat niitä tekijöitä jotka vaikuttavat yrittäjänä onnistumiseen; esimerkiksi onko kyse luonteenpiirteistä, ympäristön vaikutuksesta sekä millainen on yrittäjien aikomusten ja toiminnan välinen suhde.

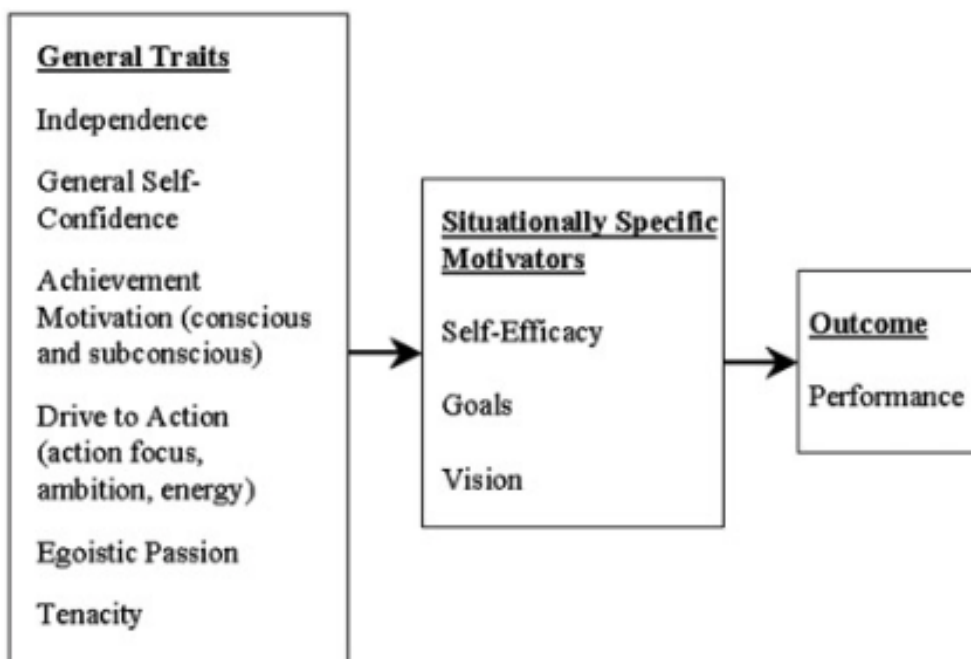
## 2.2 Yrittäjyyden motivaation tehtäväkohtaisuus

Motivaatiolla yleisesti viitataan toimintaa suuntaavaan, ylläpitävään ja eteenpäin ajavaan voimaan, joka on kytköksissä yksilön sisäisiin – tarpeisiin, arvoihin, toiveisiin, tavoitteisiin – ja ulkoisiin tekijöihin, kuten palkitsemiseen (Ruohotie 1998, 36–41). Motivaatioteorioita on jaoteltu sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin (Lämsä & Hautala, 81). Esimerkiksi Herzbergin motivaatio- ja hygienia-, Maslowin tarvehierarkia-, tai yrittäjyyden motivaatiotutkimuksen parissa sovellettu McClellandin suoritusmotivaatioteoria ovat sisältöteorioita, jotka selittävät motivaatiota tarpeiden täyttämisenä. Tarpeet nähdään epätasapainotilana, jonka korjaamiseksi ihminen alkaa toimia tasapainotilan saavuttamiseksi.

Prosessiteoriat pohjaavat kognitiiviseen psykologiaan ja kuvaavat motivaatiota käyttäytymisen alkuna, ylläpitona ja loppuna; miten ja miksi toiminta alkaa, mitkä tekijät vaikuttavat toiminnan jatkuvuuteen sekä mistä syistä toiminta päättyy. Keskiössä on ihmisen tiedolliset ajattelu- ja päättelyprosessit. Prosessiteorioiden piirissä nähdään motivaatio kontekstisidonnaisena ilmiönä, sisäiset tekijät ovat vuorovaikutuksessa ulkoisten vaikuttimien kanssa. Tunnettuja prosessiteorioita ovat Locken päämääräteoria (tavoitteenasettamisteoria), Vroomin odotusteoria sekä Adamsin tasapainoteoria, joita on sovellettu organisaatio- ja työntutkimuksessa. (Lämsä & Hautala 2004, 87–91.)

Yrittäjyyden motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motivaatiota, joka suuntaa tavoittelemaan mahdollisuuksien löytämistä ja hyödyntämistä (Locke & Baum 2014, 173–174). Yrittäjyyden motivaatiota on pyritty mallintamaan yrittäjien yleisten piirteiden kautta, kuten itsenäisyyden, itseluottamuksen, saavuttamisen tarpeen kautta. Yksittäisiin piirteisiin keskittymistä on kuitenkin kritisoitu liiallisesta moniulotteisen inhimillisen prosessin yksinkertaistamisesta. On myös niin, että parhaimmin mallinnettuja yleisiä motivaatiotekijöitä on aina pystyttävä soveltamaan käytäntöön, ja että näin ollen, yleiset motivaatiotekijät toimivat aina suhteessa tiettyyn kontekstiin *tehtäväkohtaisesti* (Locke & Baum 2014, 187).

Yrittäjyyden motivaatio toimii tässä tutkimuksessa yläkäsitteenä, jonka alle jäävät tehtäväkohtaista motivaatiota selventävät käsitteet: pystyvyys, tavoitteet ja visio. Motivaation tehtäväsidonnaiset ulottuvuudet toimivat paitsi tehtäväkohtaisina motivaattoreina, myös yleisten motivaatiotekijöiden välittävinä tekijöinä. Yrittäjyyden piirretutkimuksen parissa saaduissa tuloksissa ei ole löydetty suoraa yhteyttä yleisten piirteiden ja yrittäjänä menestymisen välillä, mutta yleisten piirteiden on nähty vaikuttavan välittäviin tekijöihin, kuten pystyvyyteen ja tätä kautta suoriutumiseen (ks. kuvio 3).



Kuvio 3 Yhteenveto yleisistä yrittäjyyden motivaatiotekijöistä ja niitä välittävistä tehtäväkohtaisista motivaatiotekijöistä, jotka vaikuttavat suoriutumiseen (Locke & Baum 2014, 194)

Yrittäjyyden motivaatiotekijöitä yhteen kokoava kuvio selkeyttää kokonaiskuvaa toisaalta niistä käsitteistä, joiden avulla yrittäjyyden motivaatiota on tutkittu. Toisaalta se kertoo myös yrittäjyyden prosessiluontoisuudesta, siitä kuinka mahdollisuuksien tunnistamisen, ideoiden kehittämisen ja aikomusten sekä toiminnan välinen dynamiikka toimii (ks. kuvio 4). Yrittäjyyteen liittyvät tehtäväkohtaisen motivaation ulottuvuudet ovat yhteydessä kaikkiin yrittäjyyden prosessin vaiheisiin. Jatkuvassa vuorovaikutuksessa motivaatiotekijöiden kanssa on toi-

mintaympäristö, joka osaltaan tekee olemassa oleviksi yrittäjien löytämät mahdollisuudet harjoittaa liiketoimintaa.

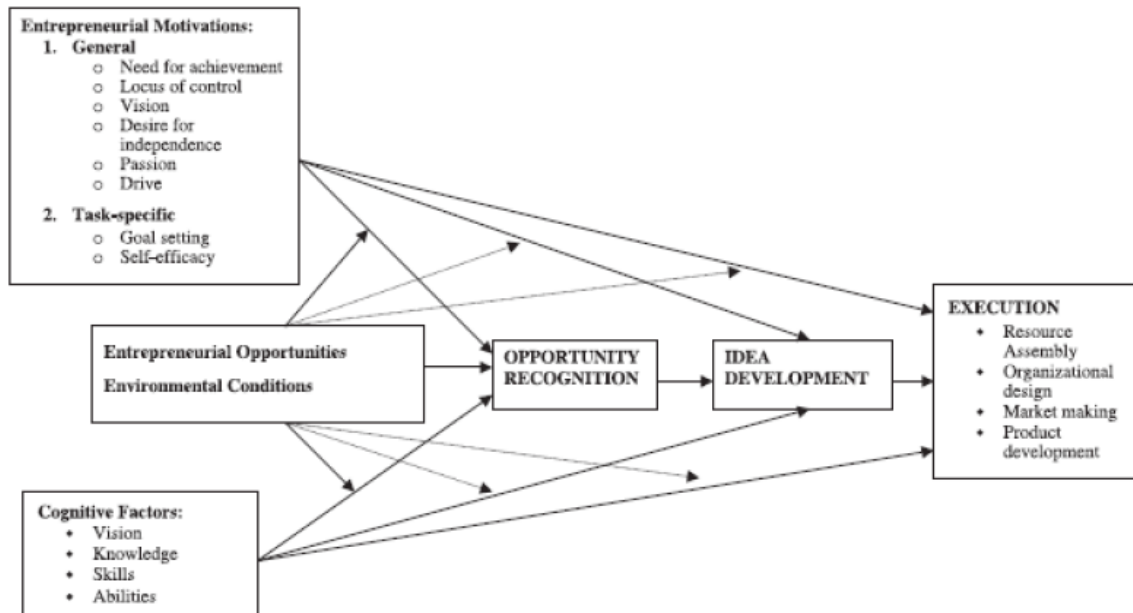


Fig. 1. Model of entrepreneurial motivation and the entrepreneurship process.

**Kuvio 4 Yrittäjyyden motivaation malli (Shane, Locke & Collins 2003, 273)**

Yrittäjyyden motivaation tutkimuksessa on sovellettu moniulotteisia liiketoiminnan kasvua kuvaavia malleja yrityksiin ja yritysten väliseen toimintaan, joissa motivaatiota kuvaavien käsitteiden visio, tavoite ja pystyvyys rooli on nähty merkittävänä (Baum, Locke & Smith, 2001; Locke & Latham 2006, 267; Baum & Locke 2004). Samoin ne on liitetty tehtäväkohtaiseen motivaation olennaisiksi vaikuttimiksi (Shane, Locke & Collins 2003).

Tehtäväkohtaisen motivaation ulottuvuuksia voi asettaa järjestykseen yrittäjyyden prosessin mukaisesti. Lähtökohta uuden kehittämiselle on visio, toisin sanoen mahdollisuuden tunnistaminen. Toiseksi visiota on pilkottava konkreettisemmiksi tavoitteiksi, jotta uuden ajatuksen käytännön toteutus mahdollistuu. Kolmanneksi tavoitteiden asettamiseen liittyy pystyvyyden kokemus, joka kertoo ihmisen kyvystä tarttua edessä ilmenevään haasteeseen. Uskaliaimmatkin visiot ovat turhia, jos niitä ei pystytä käytännössä toteuttamaan.

Haasteeksi yrittäjyyden motivaatiota tutkailtaessa on esitetty mahdollisuuksien kontrollointi (Shane, Locke & Collins 2003). Mahdollisuuksien kontrollointi viittaa yrittäjien löytämien mahdollisuuksien samanarvoisuuteen. Tutkielmassani käytän käsitteitä kuvaamaan yrittäjyyden motivaatiota tilanteessa, jossa tutkittavat yritykset ja yrittäjät ovat osa samaa kokonaisuutta, ns. Levin matkailuklusteria. Tällöin alueellisesti katsottuna matkailutoimialalla toimivien yrittäjät ovat samojen mahdollisuuksien äärellä ja on yksilön tulkinnasta kiinni, millaisia mahdollisuuksia toimintaympäristöstä hahmotetaan. Lisäksi tarkoituksena ei ole testata mallia, vaan käyttää sitä runkona yrittäjien käsitysten tutkimisessa.

Valitsin tehtäväkohtaisen motivaation ulottuvuudet syystä. Kuten edellä kuvasin, ympärivuotisuus matkailualalla on laaja moniulotteinen tavoite, joka on osaltaan annettu tai jätetty yrittäjien hoidettavaksi. Ympärivuotisuus on siis perusteltua nähdä alueen yrittäjiä koskehtavana tehtävänä, yhteisenä haasteena – ja toisaalta mahdollisuutena – toiminnan kehittämiseksi.

Kun tutkimuksen kohteena on yrittäjien käsitykset ympärivuotisuudesta, käsite visio kuvaa sitä, millaisena yrittäjät näkevät strategiapapereiden ympärivuotisuuden ulottuvuuden sisältävän vision suhteessa kehittämistyöhön ja omaan liiketoimintaan. Tavoitteet on tätä konkreettisempi, liiketoiminnan ja kehittämisen suuntaa kuvaava ulottuvuus, jonka suhteen yrittäjien käsitykset ovat mielenkiinnon kohteena. Viimeiseksi pystyvyys kertoo yrittäjien käsityksiä omasta kyvykkyydestä suhteessa yrittäjyyteen liittyviin yleisiin haasteisiin.

### **2.2.1 Visio osana yrittäjyyden motivaatiota**

Visiolla ei ole selkeästi määriteltyä muotoa, se voi olla informaali tai formaali, ääneen lausuttu tai yksilön mielessä oleva kokonaiskuva, jonka mukaan yrityksen toiminta ohjautuu. Baum, Locke & Kirkpatrick (1998) tukeutuivat vision määritelmään, joka käsitti vision kommunikoituna tulevaisuudenkuvana, jonka tehokkuus riippuu vision sisällöstä ja ominaisuuksista ja kommunikoinnin tava-

ta. Visio on määritelty myös yksilön tulkinnaksi yrittäjyyden mahdollisuuteen sisältyvän potentiaalin valjastamisesta käytäntöön (Shane, Locke & Collins 2003).

Visio kuvastaa laajempaa yrittäjän tai yrityksen toiminnan tavoitetta ja on siksi toiminnan taustalla vaikuttava motivaattori. Visiolla viitataan laajaan kokonaiskuvaan, yrittäjän näkemykseen siitä, millainen yritys tulee olemaan. Visio kertoo, mikä on yrityksen laatu ja luonne huomioon ottaen yrityksen kokonaisuus; toimintaympäristö, liiketoiminnan osa-alueet sekä niiden väliset yhteydet. Lyhyesti sanottuna kyse on siitä, mikä on yrityksen liike-idea ja toimintaperiaatteet, joille toiminnan kestävyys perustuu. Visio on aina yhteydessä tulevaisuuteen ja sen suunnitteluun tai tulevaisuudentilasta unelmointiin.

Shanen, Locken & Collinsin (2003) tulkinnan mukaisesti visio voidaan lukea toisaalta kognitiiviseksi tekijäksi, koska se on selkeästi yhteydessä yrittäjän tietoihin, taitoihin ja kykyihin, mutta myös motivoivaksi tekijäksi, koska visio kuvastaa laajempaa tavoitetta, jota kohti yritystoiminta tähtää. Keskeistä vision käsitteen kohdalla on toimintaympäristön ja ihmisen välinen vuorovaikutus; mahdollisuus ei ole pelkästään toimintaympäristön ominaisuus, vaan vaatii ihmisen löytyäkseen, kehittyäkseen ja muuttuakseen käytännön toiminnaksi.

Tutkimuksen visiota kartoittavan osion tarkoituksena on tehdä näkyväksi Levi-4 strategiassa esitellyn Levin matkailualueen vision toimivuus paikallisten yrittäjien näkökulmasta. Mielenkiintoiseksi vision motivoivan ulottuvuuden tutkimisen tekee se, että strategisissa suunnitelmissa esiteltyt visiot tulevat annettuina paikallisille yrittäjille. Annettua visiota ei voida pitää samana asiana kuin yrittäjien omakohtaisesti muotoilemia yrityksen liiketoimintaa koskettavia visioita. Vision motivoiva ulottuvuus syntyy keskeisesti omakohtaisuudesta. Kun visio on omakohtaisesti muotoiltu, se otetaan omaksi ja tuntuu omalta, jolloin siihen on helppompaa sitoutua (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998). Ennemmin, strategisten suunnitelmien määrittelemät visiot ohjaavat yhteistyössä toteutuvan matkailu-

alueen kehittämisen suuntaa kaukaisena tavoitteena, johon yrittäjien toivotaan sitoutuvan.

Yrittäjien sitoutuessa yhteiseen visioon tarkoittaa se myös sitä, että yrittäjien omakohtaiset visiot ovat jossain määrin alisteisia strategisten suunnitelmien määräämille suuntaviivoille ja osa yritysten toimintaympäristöä. Matkailualueen strategiatyötä tehdään yhteistyössä paikallisten yrittäjien kanssa, mutta tämä ei suoraan tarkoita sitä, että kaikki osapuolet ovat yhteiseen visioon sitoutuneita tai että kaikilla olisi yhtäläinen mahdollisuus osallistua yhteisen vision muotoiluun. Vaakakupissa ovat oman yrityksen ja laajemmin alueen matkailun kehittämistyön etu, jotka parhaassa tilanteessa ovat linjassa toistensa kanssa.

Tutkimusta on tehty vastaavissa tilanteissa, joissa yrittäjien määrittelemän vision toimivuutta testataan työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta (Kantabutra & Avery 2010). Kantabutra ja Avery ovat tutkimustensa perusteella päätyneet johtopäätöksiin tehokkaasti toimivan vision ominaisuuksista, jotka ovat yhteydessä organisaation suoriutumiseen, kun suoriutumista on mitattu työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyydellä. Näitä vision toimivuuden ulottuvuuksia ovat ytimekkyys, selkeys, tulevaisuuteen suuntaavuus, vakaus, haastavuus, käsitteellisyys, houkuttelevuus. Kantabutran ja Averyn mukaan, mitä korkeammalle näitä vision ominaisuuksia arvioidaan, sitä toimivampi visio on kyseessä. Tutkimuksessaan kirjoittavat totesivat myös, että vision ominaisuudet yksinään eivät kuitenkaan riitä motivoimaan ihmisiä.

Toimiva visio vaatii lisäksi välittäviä tekijöitä. Kantabutra ja Avery (2010) nimeävät vision välittäviksi tekijöiksi vision kommunikoinnin, kannustamisen ja organisaation rakenteiden järjestämisen vision mukaisesti. Vision kommunikointi tarkoittaa vision jakamista erilaisin tavoin, jotta vision suunnassa on mahdollista alkaa toimia. Kommunikointi on suoraan yhteydessä vision tehokkuuteen. Kannustamisen ja motivoinnin on havaittu olevan epäsuorasti yhteydessä vision tehokkuuteen vision kommunikoinnin kautta. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien järjestäminen vision mukaisesti on yhtäläillä havaittu olevan epäsuorasti yhteydessä vision tehokkuuteen.



rasti yhteydessä vision vaikuttavuuteen. Rakenteiden ja järjestelmien voisi ajatella olevan organisaation tapa johtaa esimerkiksi. Tämä tarkoittaa, että organisaation toiminta on suunniteltu niin, että annettua visiota on mielekästä tavoitella päivittäisessä työssä.

Vaikka tutkimukseni kohteena ei ole suoranaisesti työntekijöiden tai asiakkaiden tyytyväisyys, ovat yrittäjät yhtäläillä kuin työntekijät missä tahansa organisaatiossa kohteena matkailuklusterissa tehtävälle strategiatyölle. Näin ollen Kanta-Butran ja Averyn (2010) mallin soveltaminen yrittäjien käsitysten hankkimiseksi Levin alueen visiosta on perusteltua, kun halutaan tietoa siitä kuinka motivoivana visiota pidetään, sekä siitä, miten visio suhteutuu oman liiketoiminnan kehittämiseen.

### **2.2.2 Ympäri vuotisuuden tavoitteet päämääräteorian näkökulmasta**

Bird (1988) jaottelee yrittäjyyden intentioihin, aikomuksiin, liittyviä ulottuvuuksia visioon sekä tavoitteisiin. Kuten edellä kuvasin, näistä ensimmäinen viittaa intuitiiviseen, kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja jälkimmäinen rationaalisen ajattelun kautta asetettuihin tavoitteisiin. Vahvan empiirisen tutkimuspohjan omaava päämääräteoria keskittyy motivaation, tavoitteiden ja niistä suoriutumisen välisen suhteen kuvaamiseen (Locke & Latham 2002, 714). Teoriaa on kehitelty ja testattu monen kymmenen vuoden aikana organisaatiopsykologian piirissä (Locke & Latham 2006, 265). Teorian tarkoituksena on esittää toimivan ja vaikuttavan tavoitteen ominaisuudet ja ominaisuuksien välinen dynamiikka motivaation näkökulmasta. Kuten pystyvyys, myös tavoitteenasettamisteoria pohjaa osin sosiokognitiiviseen teoriaan. Teorian on kehittänyt Edwin Locke ja se on sovellettavissa yksilöihin, ryhmiin sekä organisaatioihin.

Päämääräteorian mukaan tavoitteet vaikuttavat suoriutumiseen neljän mekanismin kautta (Locke & Latham 2002, 706–707; Locke & Latham 1990). Ensimmäiseksi, selkeät ja tarkat tavoitteet antavat toiminnalle suunnan ja ohjaavat päämäärää kohti. Toiseksi, tavoitteet energisoivat toimintaa ja korkealle asetet-

tujen tavoitteiden eteen nähdään enemmän vaivaa kuin matalalle asetettujen tavoitteiden. Kolmanneksi, tavoitteet vaikuttavat sinnikkyYTEEN. Neljänneksi, tavoitteet ohjaavat tarkoituksenmukaisten toimintatapojen ja –strategioiden etsimiseen sekä käyttämiseen.

Päämääräteorian mukaan tavoitteen ja suoriutumisen välistä suhdetta selittää keskeisesti sitoutuminen, erityisesti kun tavoitteet ovat haastavia (Kleim, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). Sitoutumiseen puolestaan vaikuttavat tavoitteiden tärkeänä pitäminen sekä tavoitteen saavuttamisesta seuraava hyöty. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa pystyvyys, yksilön usko omaan kykyihinsä suoriutua tavoitteesta. Tavoitteiden tärkeänä pitämiseen vaikuttaa – kuten visionkin kohdalla – tavoitteen kommunikointi, sekä tukeminen toimintaan tavoitteen suunnassa (Locke & Latham 2002, 707-708.)

Yksi tapa kommunikoida tavoite ja edistää sitoutumista on asettaa tavoite yhdessä niiden ihmisten kanssa, jotka alkavat toimia tavoitteen suunnassa. Näin on toimittu Levin tapauksessa, kun strategiatyötä on tehty yhdessä paikallisten yrittäjien kanssa. Päätöksentekoon osallistamisen on nähty myös lisäävän pystyvyyttä tavoitteen suhteen ja tätä kautta tavoitteesta suoriutumista, koska yhteinen päätöksenteko sisältää tiedon jakamista, mikä tekee tavoitteesta tarkemmin asetetun (Locke, Alavi, Wagner 1997).

Palaute on toinen tavoitteesta suoriutumiseen vaikuttava tekijä. Kun tavoite on asetettu, palautteen perusteella toimintaa ohjataan tavoitetta kohti. Ilman palautetta on mahdotonta seurata tavoitteesta suoriutumista, minkä on nähty laskevan motivaatiota. (Locke & Latham 2002, 708.) Myös tavoitteiden monimutkaisuuden on nähty vaikuttavan suoriutumiseen. Jos asetettu tavoite on käytävissä olevien kykyjen rajoissa, on tehtävään tarttuminen helppoa. Jos tehtävän suorittaminen vaatii uusien kykyjen tai taitojen opettelua, tehtävän suorittaminen hidastuu, eikä suoriutumista ole tarkoituksenmukaista mitata suoritukseksi, vaan uuden oppimista. Tavoitteiden monimutkaisuutta voidaan arvioida haastavuuden ja tarkkuuden kautta. (Locke & Latham, 709.)

Henkilökohtaiset tavoitteet ja pystyvyys nähdään välittävinä tekijöinä ulkoisten kannustinten kannalta. Matkailun kehittämistyössä ympärivuotisuuden edistämiseksi asetetut yrittäjiä koskettavat tavoitteet ovat yrittäjille ulkoisia kannustimia – yrittäjille annettuina tulevia tavoitteita. Kuinka näihin tavoitteisiin tartutaan, määrittyy jokaisen yrittäjän henkilökohtaisen tavoitteiden asettamisen ja pystyvyyden kautta (ks. kuvio 5). Pystyvyyden suhteen näen keskeiseksi arvioida yrittäjyyteen liittyviä yleisiä haasteita, koska nämä ovat ympärivuotisuuden tavoitteisiin sisältyviin mahdollisuuksiin tarttumisen kannalta keskeisiä.

### *Relationships Among Assigned Goals, Self-Set Goals, Self-Efficacy, and Performance*



Kuvio 5 Asetettujen ja omien tavoitteiden, pystyvyyden ja suoriutumisen välinen suhde (Locke & Latham 2002, 709)

Saatu palaute vaikuttaa annetuista tavoitteista suoriutumiseen. Riippumatta siitä, onko tavoitteita asetettu vai ei, palaute ohjaa tulevien tavoitteiden asettamista. Saatu palaute vaikuttaa myös kokemukseen pystyvyydestä, jonka perusteella arvioidaan millaisia tavoitteita tulevaisuudessa pystytään saavuttamaan, ja vaikuttaa näin uusien tavoitteiden haastavuuden määrittelyyn. (Locke & Latham 2002, 709.)

#### **2.2.3 Pystyvyys hyödyntää mahdollisuuksia**

Albert Banduran kehittämä käsite pystyvyys (*self-efficacy*), kertoo yksilön uskomuksista suoriutua tietyistä tehtävistä tietyssä kontekstissa ja se pohjautuu

sosiaalisen oppimisen teoriaan. Pystyvyyteen liittyy ajatus kontrollista oman elämän suuntaamisen suhteen, samoin käsite on yhteydessä motivaatioon (Shane, Locke & Collins 2003). Teorian perusteella, mitä korkeampi ihmisen pystyvyys on, sitä valmiimpi hän on kohtaamaan uusia haasteita (Bandura 1997).

Banduran (1997) mukaan pystyvyys syntyy neljästä eri lähteestä: Onnistumisen kokemuksista ja harjoittelusta (*enactive mastery experience*), tarkkailemalla oppimisesta (*vicarious experience*), kannustuksesta (*verbal persuasion*) sekä fyysisistä ja tunneperäisistä tuntemuksista (*physiological and affective states*). Näiden ulottuvuuksien yhteisvaikutus on yhtä kuin yksilön kokemus omasta pystyvyydestään. Pystyvyyden kokemuksen välittäviä tekijöitä ovat kognitiiviset, motivationaaliset ja tunneperäiset prosessit sekä valinnan prosessi. Pystyvyys kertoo siitä, mitä ihmiset tuntevat, ajattelevat, kuinka he motivoituvat ja käyttäytyvät haasteiden edessä.

Pystyvyyden tunteella on nähty olevan yhteys stressinsäätelyyn, itsetuntoon, hyvinvointiin, fyysiseen kuntoon, sopeutumisen- ja vastustuskykyyn. Lisäksi matalalla pystyvyyden tunteella on nähty olevan yhteys ahdistukseen ja masennukseen, sekä matalaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin kokemukseen. (Karademas 2006, 1282-1283.) Yrittäjyyteen liittyvää motivaatiota tutkineiden Shane ym. (2003) mukaan pystyvyyden tunne on yksi keskeinen selittäjä yrittäjyyden motivaation synnyttäjänä. Pystyvyys on yrittäjyyden näkökulmasta määriteltynä yksilön uskomus suoriutua yrittäjyyden asettamista haasteista (Chen, Greene, Crick 1998).

Pystyvyyden käsitteestä on kirjoitettu yrittäjyyteen liittyvästä näkökulmasta. Boyd & Vozikis (1994) kehittivät edelleen Birdin (1988, 1992) julkaisemaa mallia yrittäjyyteen liittyvien aikomusten ja toiminnan välisestä suhteesta. He integroivat Birdin malliin pystyvyyden käsitteen, sillä näkivät sen olevan arvokas lisä selittämään yrittäjyyteen liittyvien aikomusten (*intentions*) ja toiminnan (*action*) välistä suhdetta. Aikomukset viittaavat ihmisen haluun alkaa toimia tietyn tavoit-

teen edellyttämällä tavalla. Pelkät aikomukset eivät riitä, vaan kääntöpuolena on pystyvyys joka selittää yksilön suhtautumista ympäristön ja tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin. Yhdessä yksilön aikomukset ja kokemus pystyvyydestä kertovat siitä, siirrytäänkö aikomuksista toimintaan.

Pystyvyyden mittareita on rakennettu yleisen ja tehtäväkohtaisen pystyvyyden mittaamiseksi. Yrittäjyystutkimuksen piirissä yrittäjyyden pystyvyyttä on mitattu usein tehtäväkohtaisesta näkökulmasta. (Mauer, Neergaard, Linstad 2017, 239–240.) McGee ym. (2009) rakensivat moniulotteisen yrittäjyyden pystyvyyden mittarin, joka koostuu 19 yrittäjyyden yleisestä haasteesta, joiden suhteen yksilö arvioi pystyvyyttään. 19 yrittäjyyden haastetta jakautuvat viiteen luokkaan yrittäjyyden prosessin mukaisesti: etsintä-, suunnittelu-, koontivaiheisiin sekä toteutusvaiheisiin (ihmiset ja talous). Mallia pidetään luotettavana yrittäjyyden pystyvyyden mittarina (Newman ym. 2019, 415). Mallin tarkoituksena on mitata pystyvyyttä erityisesti orastavan yrittäjyyden (*nascent entrepreneurship*) vaiheessa, jolloin liiketoimintaa suunnitellaan ja aikomukset liiketoiminnan perustamisesta alkavat konkretisoitua. Tässä uuteen haasteeseen tarttumisen vaiheessa pystyvyyden merkitys on suurimmillaan.

Koska tarkoituksena ei ole tehdä riippuvuuteen perustuvia tilastollisia päätelmiä tai testata olemassa olevaa mallia, vaan kuvata yrittäjien käsityksiä pystyvyytensä suhteen, lisäsin pohdinnan jälkeen 19 yleisen haasteen listaan yhden: itsensä johtamisen. Idea yhden tekijän lisäämisestä syntyi keskustelussa Levin Matkailu Oy:n kanssa. Analyysivaiheessa tarpeen mukaan yksittäinen mittari olisi mahdollista poistaa analyysin kokonaisuudesta. Lisätty haaste sisällytettiin toteutusvaiheeseen, jossa arvioidaan pystyvyyttä toimia ihmisten kanssa.

### 3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani on kaksi pääulottuvuutta (1) matkailutoiminnan ympärivuotisuus sekä (2) yrittäjänä toimimisen motivaatio. Tavoitteeni on yhdistää viitekehys ja menetelmälliset valinnat sellaiseksi että ympärivuotisuus ja yrittäjyyden motivaatio tulevat mahdollisiksi tutkia tutkimustehtävää tukevalla tavalla. Tutkimustehtävä on yrittäjien ja aluekehityksen tukeminen: kehittämiseen liittyvien haasteiden ja tuen tarpeiden esille nostaminen yrittäjyyden motivaation näkökulmasta.

Tähän ongelmaan vastauksena syntyivät tutkimuskysymykset, jotka ovat ohjanneet koko tutkimusprosessia. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa määriteltä selkeä tutkimuskysymys ja sitä tarkentavat alakysymykset ovat toimineet tutkimuksen läpi punaisena lankana, jonka ympärille tutkimus on kehkeytynyt.

Tutkimuskysymys on:

- Miten yrittäjät kuvaavat ympärivuotiseen matkailuun siirtymistä osana yrittäjyyttään?

Tätä pääkysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

1. Miten yrittäjät kuvaavat pystyvyyttään ja motivaatiotaan kehittää toimintaansa ympärivuotisen matkailun suuntaan?
2. Mitä haasteita yrittäjät kuvaavat ympärivuotiseen matkailuun siirtymisessä olevan?
3. Minkälaisia hyvinvointiin liittyviä tekijöitä yrittäjät liittävät ympärivuotiseen matkailuun siirtymisessä?
4. Miten yrittäjät kehittäisivät ympärivuotiseen matkailuun siirtymistä ja minkälaista tukea he kokevat tarvitsevänsä siinä?

## 4 Metodologiset valinnat

### 4.1 Mixed methods tutkimusstrategiana

Hesse-Biber (Hesse-Biber 2010, 11–14) kirjoittaa käsitteiden ”metodologia” ja ”metodi” erosta. Hän kuvaa *tutkimusmenetelmät eli menetit työkaluina, joita voidaan käyttää laadullisen tai määrällisen tutkimuksen suunnassa*. Puolestaan *metodologia on teoreettinen näkökulma siihen, kuinka linkittää tutkimuskysymys tiettyjen metodien kanssa*. Metodologiset valinnat johdattavat tutkijan pohtimaan, mikä on oikeastaan tutkimuskysymyksen kannalta keskeisintä tutkittavaa, ja mikä olisi tarkoituksenmukainen tapa lähteä tekemään tutkimusta.

Tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukainen metodologinen valinta on ollut käyttää tutkimuksessa mixed methods -tutkimustrategiaa, jossa yhdistellään erilaisia tutkimusmenetelmiä tutkimuksen eri vaiheissa. Suomenkielinen vastine mixed methodsille on monimenetelmäisyys. Tutkimusstrategian valinta tuli esille jo tutkimusaihetta ideoitaessa. Ajatus tutkia yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta syntyi ideariihessä Kittilän elinkeinotoimen Kideven kanssa. Samassa tilaisuudessa Kideven suunnalta tuli toive saada laaja-alainen kuva yrittäjäjoukosta tuoreesta näkökulmasta.

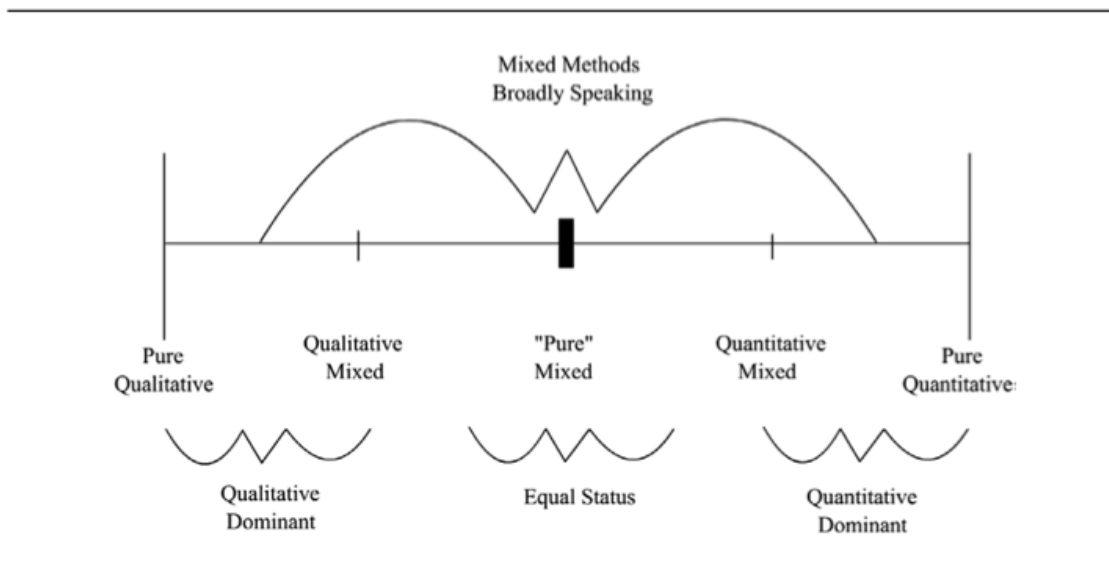
Kun yrittäjiä Kittilän alueella on paljon ja jo pelkästään Levin yhteismarkkinoinnin piirissä yli 200, tarkoituksenmukainen tapa edetä olisi kyselylomake koko joukolle. Ohjaajani ehdottama yrittäjyyden motivaation näkökulma käsitteellisenä viitekehyksenä on kuitenkin helpommin tutkittavissa laadullisin menetelmin, esimerkiksi haastatteluin, joten mixed methods valikoitui tarkoituksenmukaiseksi tutkimusstrategiaksi.

Johnsonin ym. (2007, 123) tarjoaman yleisen määritelmän mukaisesti mixed methods tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa useamman menetelmän avulla tutkimuskohteesta laajempi ymmärrys. Menetelmien yhdistäminen voi tapah-

tua, kuten tässä tutkimuksessa, yksittäisen tutkimuksen sisällä tutkimuksen eri vaiheissa, tai yhdistäminen voi olla esimerkiksi tutkijatiimin tai tutkimusprojektien välistä yhteistyötä.

Mixed methods jakautuu kvalitatiivisesti (laadullisesti) tai kvantitatiivisesti (määrällisesti) painottuneeseen sekä ”puhtaaseen” mixed methods tutkimukseen sen mukaan millaisen painoarvon eri tutkimusmenetelmät tutkimuksessa saavat (ks. kuvio 6). Laadullista aineistoa tutkimuksessani edustavat haastattelut, jotka on analysoitu fenomenografisen analyysimenetelmän mukaisesti. Määrällistä aineistoa puolestaan kyselyt, jotka on analysoitu ja tulkittu kuvailevan tilastotieteen menetelmin.

**Figure 1**  
**Graphic of the Three Major Research Paradigms, Including Subtypes of Mixed Methods Research**



**Kuvio 6 Mixed methods -tutkimuksen sijoittuminen tutkimusparadigmana (Johnson ym. 2007, 124)**

Vastakkainasettelu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä ei kerro, onko toinen tapa parempi kuin toinen. Sen sijaan monimenetelmäisyydessä nähdään tärkeänä eklektisyys, molempien paradigmojen parhaiden puolten hyödyntäminen ilmiöiden monien ulottuvuuksien ymmärtämiseksi (Heikkinen ym. 2005, 351–352; ks. myös Alasuutari 2011, 21–23). Mixed methods -ote on



nähty kolmantena liikkeenä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmetodologian lisäksi (Creswell & Garrett 2008).

Tällä akselilla arvioiden tutkimukseni on laadullisesti painottunut monimenetelmäinen tutkimus. Kyselylomakkeen ensisijainen tarkoitus on toimia *laajemman joukon käsityksiä kuvailevana* ja samalla haastatteluille suuntaa antavana ulottuvuutena, kun taas fenomenografisella analyysimenetelmällä analysoidut haastattelut tuovat syventävää näkökulmaa kyselylomakkeen tuloksille.

Creswell (2009, 14–15) jaottelee mixed methods -strategioita kolmeen kategoriaan:

- 1) peräkkäinen tutkimus, jossa toisella menetelmällä hankittua tietoa täydennetään toisella menetelmällä.
- 2) transformatiivinen tutkimus, jossa teoria johtaa tutkimusta. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen kiinnostuksen kohdetta sekä menetelmien valintaa ja käyttöjärjestystä.
- 3) samanaikainen monimenetelmäinen tutkimus, jossa eri aineistot kerätään samanaikaisesti ja yhdistetään analyysin myötä yhdeksi tulkinnaksi.

Ensisijaisesti tunnistan tämän tutkimuksen peräkkäisenä tutkimuksena, jossa lomakekyselyn tuloksia täydennetään haastatteluin, minkä on käytännöllisyytensä lisäksi nähty parantavan tutkimuksen luotettavuutta (Creswell & Plano 2011, 61; Hesse-Biber 2010, 3–4). Toisaalta transformatiivisen tutkimuksen piirteitä on myös nähtävissä: yrittäjyyden motivaatio teoreettisena viitekehystenä on ohjannut tutkimuksen toteutusta, esimerkiksi kyselylomakkeen sekä haastattelurungon laatimista ja yleisesti ottaen tutkimuksen mielenkiinnon kohdetta.

Teoreettinen viitekehys ohjasi tutkimustani vahvimmin kyselylomaketta laatiesani. Haastattelukysymyksiä luodessani käytin pohjana kyselyn tuloksia, mutta samalla teoreettinen viitekehys antoi rakenteen, joka yhdistää kyselyn ja haastattelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastattelujen analyysi tapahtuu kuitenkin

fenomenografisen menetelmän mukaisesti aineistolähtöisesti, eli lopulliset kuvauskategoriat syntyvät aineistosta käsin eivätkä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelujen analyysikysymyksien muotoutumiseen yrittäjyyden motivaatio teoreettisena viitekehyksenä on vaikuttanut.

Kolmas luokittelu, samanaikainen monimenetelmällinen tutkimus, näkyy myös tutkimuksessani siinä mielessä, että vaikka olen kerännyt kysely- ja haastatteluaineistoni eri aikaan ja ensin toteuttamani kyselylomakekyselyn tulokset ovat ohjanneet haastattelujen muotoutumista, yhdistän analyysit tulkintavaiheessa tuloksia kirjoittaessani yhdeksi kokonaisuudeksi.

Mixed methods –otteen pragmaattisen, käytännöllisen, lähtökohdan huomioon ottaen jokainen tutkimus muotoutuukin aina kaltaisekseen. Valitut tutkimusstrategiat voivat olla typologisia ns. valmiita tai dynaamisia soveltavia malleja; ne voivat olla ennalta päätettyjä (*fixed*) tai matkan varrella muotoutuvia (*emergent*). Creswell puhuu eksplisiittisyyden puolesta toteamalla tutkimusten jäävän todellisuudessa näiden ääripäiden väliin, mikä on näkynyt mielestäni hyvin myös oman tutkimukseni muotoutuessa. Keskeistä olisikin tiedostaa ja kirjoittaa auki tutkimusprosessin edetessä tehdyt valinnat. (Creswell & Plano 2011.)

Eräänä perusteluna mixed methods –strategian valinnalle pidetäänkin juuri tutkimuksen kehittämistä (*development*). Tässä tutkimuksessa kyselyjen pohjalta saatu tieto on auttanut muotoilemaan haastattelukysymyksiä tarkoituksenmukaisiksi, mikä ei olisi ollut mahdollista ilman peräkkäistä tutkimusstrategiaa. Myös alullepanoa (*initiation*) on pidetty perusteluna mixed methodsin käytölle. Alullepano tulee tutkimukseni kohdalla näkyväksi keskustelunaloittamisena yrittäjien näkökulman huomioimisena matkailun kehittämistyössä, sekä jatkotutkimusehdotuksina. (Hesse-Biber 2010, 3–6.)

## 4.2 Fenomenografia tutkimuksen lähestymistapana

Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen suuntaus, joka on saanut alkunsa 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa Ference Martonin tutkimuksista koskien opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta (Metsämuuronen 2000, 22). Sitä pidetään analyysimenetelmänä, mutta myös metodologisena lähestymistapana (Niikko 2003, 7). Tutkimussuuntausta on sovellettu ja edistetty erityisesti Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa ja Australiassa. Suomessa fenomenografista tutkimusta on tehty runsaasti kasvatustieteen ja työntutkimuksen piirissä. (Rissanen 2006; Huusko & Paloniemi 2006, 163–164.) Fenomenografiaa on sovellettu Suomessa myös yrittäjyyden tutkimuksessa (ks. esim. Kyrö 2004; Niemelä 2010; Pelkonen 2016).

Fenomenografinen tutkimus keskittyy arjen ilmiöitä koskevien *käsitysten* tutkimiseen ja niiden kirjon kuvaamiseen. Fenomenografian tieteenfilosofisia lähtökohtia leimaavat konstruktivismi ja fenomenologia. Samankaltaisuus konstruktivismiin näkyy käsitysten rakentumisena aiemmin koetun päälle, kuitenkin fenomenografisen tutkimuksen piirissä on tehty ainakin käsitteellinen eronteko konstruktivismiin. Fenomenografiaa ei ole johdettu fenomenologisesta filosofiasta, vaikka yhtymäkohtia näiden kahden välillä löytyy. Eroavaisuus näkyy siinä, että fenomenologinen tutkimus keskittyy ilmiöiden saavuttamiseen tutkimalla ihmisten kokemuksia. Fenomenografia puolestaan pyrkii tutkimaan erilaisia käsityksiä, joita ilmiöt saavat. (Marton 1981; Huusko & Paloniemi 2006.)

Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisena koetun elämän kautta käsityksensä muodostavana ja yhdistelevänä olentona. Kieli on keskeinen ajattelun ja käsitysten muodostamisen sekä ilmaisemisen väline. Käsitykset puolestaan ymmärretään ilmiöitä koskevinä kontekstisidonnaisina merkityksenantoprosesseina, joita voi olla tietyssä joukossa vain rajallinen määrä (Marton 1981, 180–181). Tyypillisesti fenomenografisessa tutkimuksessa käsityksiä tutkitaan erilaisin tekstiaineistoin, kuten haastatteluin, kirjoitelmin, kyselyin tai yhdistelemällä erilaisia aineistoja (Rissanen 2006; Huusko & Paloniemi 2006).

Käsitykset ymmärretään merkityksenantoprosesseina kahdesta näkökulmasta. Merkitysulottuvuus (*referential aspect*) kertoo siitä, mitä käsitetään. Rakennelottuvuus (*structural aspect*) puolestaan kertoo siitä, miten jokin käsitetään. Ensimmäinen viittaa ajattelun rajattuihin kohteisiin ja erilaisiin käsittämisen tapoihin ja jälkimmäinen siihen, miten käsitykset ajattelun kohteesta rakentuvat. (Huusko & Paloniemi 2006.) Näihin kahteen näkökulmaan viitataan myös ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmina. Ensimmäisen asteen näkökulma kertoo todellisuudesta sinänsä, toisen asteen näkökulma puolestaan ihmisen tulkitsevasta suhteesta todellisuuteensa. (Marton 1981, 178.)

Ihminen on liitoksissa ympäristöönsä, sekä jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Fenomenografian maailmakäsitys on yksiulotteinen; maailma on yhtä aikaa koettu sekä todellinen. Fenomenografian ontologia, tapa ymmärtää maailmaa, sijoittuu realismiin ja konstruktivismiin välille. Realismilla viitataan todellisuuden löytämiseen sellaisenaan, konstruktivismilla taas viitataan todellisuuden erilaisina tulkintoina. (Heikkinen ym. 2005, 340–345.) Fenomenografiassa nähdään, ettei maailma ole saavutettavissa sinänsä, ainoastaan kokemuksen kautta, mutta samaan aikaan hyväksytään, että on olemassa yhteinen todellisuus, jonka kokeminen ja käsittäminen on yksilöllistä. Fenomenografian epistemologisille, tiedonhankinnan, lähtökohdille tämä tarkoittaa, että voimme saada tietoa yksilöllisistä käsittämisen ja maailman jäsentämisen tavoista. (Huusko & Paloniemi 2006.)

### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Käytin tutkimusmenetelminä kyselyä ja haastatteluja. Ensimmäinen aineistonkeruun tapa oli sähköinen kyselylomake (liite 1), jonka toteutin Webropol-ohjelmalla. Sähköisen kyselyn aineiston analysoin SPSS-ohjelmalla kuvailevan tilastotieteen menetelmin.

Jälkimmäinen aineistonkeruutapa oli puolistrukturoidut teemahaastattelut (haastattelurunko liitteissä: liite 2), jotka nauhoitin litterointia ja analysointia varten. Analysoin haastatteluaineiston fenomenografisella analyysimenetelmällä.

#### **4.3.1 Kysely**

Kyselylomake koostuu tehtäväkohtaisen yrittäjyyden motivaation kannalta tärkeistä ulottuvuuksista: visiosta, tavoitteista ja pystyvyydestä. Vision ja tavoitteiden motivoivia ulottuvuuksia koskettavat kysymykset ovat syntyneet teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Asetettujen dikotomisten kyllä-ei ja luokittelevien, nominaaliasteikollisten kysymysten avulla on tarkoitus päästä käsiksi siihen, miten yrittäjät käsittävät nämä ulottuvuudet laajempänä joukkona – taustajatuksena on haastattelujen yhteydessä kysyä näihin ulottuvuuksiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä.

Tavoitteisiin liittyen kyselylomakkeella on myös mielipideväittämiä koskien matkailualueen yhteisesti sovittuja tavoitteita. Mielipideväittämät on muotoiltu matkailun kehittämistä ohjaavien strategiapapereiden (Lapin matkailustrategia 2015-2018) pohjalta. Strategiatyön myötä on määritelty yrittäjiä koskettavia tavoitteita, joiden kautta on tarkoitus edistää matkailutoiminnan ympärivuotisuutta. Jatkossa puhuessani mielipideväittämistä käytän niistä nimeä tavoiteväittämät.

Tavoiteväittämiä yrittäjät arvioivat neliportaisella likert-asteikolla, jossa oli lisäksi en osaa sanoa –vastausvaihtoehto. Likert-asteikolle tyypillisen neutraalin vaihtoehdon jätin tarkoituksella pois korostaakseni joukon mielipidettä ja koska halusin vastaajien pohtivan tarkemmin vastaustaan. Mielenkiinnon kohteena oli, kuinka samanmielisiä yrittäjät ovat yhteisesti sovituista tavoitteista, sekä millaisia kehittämiskohtia ja hedelmällisiä jatkokysymyksiä haastatteluja ajatellen tavoitearviointien kautta olisi löydettävissä.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin kehittämistyöhön liittyviä haasteita, asettelin tavoiteväittämät kyselylomakkeelle siten, että vastaajan ollessa samaa mieltä väittämän kanssa väittämää ei ole tarvetta nostaa osaksi haastattelukysymyksiä. Jos yrittäjien vastauksista ei muodostunut selkeää yhteistä mielipidettä tai vastaajat olivat väittämän kanssa selkeästi eri mieltä, pystyin nostamaan väittämän sisällön helposti osaksi haastattelukysymyksiä.

Kyselylomakkeella on myös kolme avointa kysymystä koskien matkailutoiminnan ympärivuotisuutta. Näiden avointen kysymysten vastaukset toimivat haastattelukysymysten muotoilua ohjaavina. Haastattelujen fenomenografisen analyysin yhteydessä kävin vielä läpi kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset ja totesin niissä esiintyvien käsitysten tulevan ilmi myös haastatteluaineistossa.

Pystyvyyteen liittyvien 20 kysymyksen pohjana on McGee ym. (2009) kehittämä mittari, johon on lisätty yksi kysymys liittyen itsensä johtamiseen. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat niitä yrittäjyyden yleisiä haasteista, joissa yrittäjät kaipaavat tukea. Yrittäjät arvioivat pystyvyyttään neliportaisella asteikolla: 1 täysin varma, 2 melko varma, 3 melko epävarma ja 4 täysin epävarma.

Kyselylomakkeen lopussa tiedustelin vielä taustatietoja vastaajiin ja heidän edustamiin yrityksiinsä liittyen joukon kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tähän käytin kysymyksistä riippuen dikotomisias, nominaaliasteikollisia tai avoimia kysymyksiä. Kysyin vastaajien koulutustason, sukupuolen ja iän lisäksi, kauanko vastaajat ovat toimineet yrittäjinä ja toimivatko he tällä hetkellä vastuuasemassa yrityksessään, sekä ovatko he perustaneet liiketoimintaa useammin kuin kerran. Yrityksiin liittyen tiedustelin toimialaa sekä kokoa ympärivuotisen ja huippuseisongilla työllistyvän henkilökunnan määrällä. Taustatietojen keräämisen lisäksi tiedustelin kyselylomakkeella vastaajien halukkuutta osallistua vapaaehtoiseen haastatteluosuuteen.

Lomakkeen muotoiluun käytin aikaa, sillä uskoin huolitellun ulkoasun parantavan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Suunnittellessani lomaketta rakensin myös suunnitelman analyysivaihetta ajatellen, jotta pystyin helpommin suunnittelemaan kyselyjen ja haastattelujen vuorovaikutusta (liite 3). Kysely oli pitkä, joten pyrin tekemään kyselylomakkeesta mahdollisimman ytimekkään ja sujuvalukuisen. Varmistin että sähköinen kysely aukeaa oikein useamman tyyppisellä laitteella. Lomakkeen viimeistelyyn sain apua ohjaajaltani ja tilastotieteen opettajalta sekä kahdelta testivastaajalta. Näiden testivastaajien avulla varmistuin myös siitä, että lomake toimii ja saan kerättyä aineiston haluamallani tavalla oikeaan muotoon. Kyselylomakkeen jakelu tapahtui Levin Matkailu Oy:n kautta, joten kirjoitin jakelun tueksi saatekirjeen, jossa esittelin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja taustan.

#### **4.3.2 Haastattelut**

Haastattelut toteutin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole yhtä määritelmää, mutta usein nähdään niiden sijoittuvan formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on muotoiltu valmiit teemat joiden alla on mahdollista käydä vapaampaa keskustelua, sekä teemoja tarkentavia kysymyksiä, joihin kaikilta haastateltavilta halutaan vastaukset. Jotkin haastattelun lähökohdat ovat siis lukkoon lyötyjä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Puolistrukturoidun haastattelun käyttäminen on perusteltua tässä tutkimuksessa kahdesta syystä. Toisaalta halusin kyselyaineiston pohjalta muotoiltuihin kysymyksiin kaikilta haastateltavilta vastaukset. Toisaalta halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti omista käsityksistään liittyen haastattelun teemoihin. Aloitin keskustelun haastattelutilanteissa teemoista avoimin kysymyksiin, jonka jälkeen esitin lomakekyselyn pohjalta muodostuneita tarkentavia jatkokysymyksiä keskustelun luontevuuden säilyttäen.

Nauhoitin haastattelut henkilökohtaiselle tietokoneelleni myöhempää litterointia ja analyysiä varten. Haastattelut olivat kestoaltaan 40-73 minuuttia. Litteroin haastatteluaineiston äänentoistohjelmaa apuna käyttäen sanatarkasti Word-tiedostoon. Merkkasin litteroituun tekstiin puhujien, haastattelijan (H) ja haastateltavan (Y), lisäksi tauot puheessa ja eleet, mikäli katsoin niiden vaikuttavan ajatussisältöön ja sitä myötä käsitysten tulkintaan. Lisäsin litteroituun tekstiin tarvittaessa sulkujen sisään myös selittäviä huomautuksia. Esimerkiksi yrittäjän viitatessa asiakkaaseen sanalla "se" lisäsin sulkujen sisään viittaavan sanan perään, kehen viitataan. Myöhempää analyysiä helpottaakseni lisäsin Word-tiedostoihin myös rivinumerot.

Litterointitapa valikoitui tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti: vaikka fenomenografisessa tutkimusotteessa kieltä pidetään keskeisenä ajattelun jäsentäjänä, fenomenografisessa analyysissä ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita erilaisista käsittämisen tavoista ja siitä kuinka nämä käsitykset suhteutuvat toisiinsa. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat käsitysten ajatussisällöt, eivätkä vuorovaikutus, kieli tai yksittäisen henkilön käsitykset sinänsä. (Huusko & Palo-niemi 2006.) Tällöin litteroidun haastatteluaineiston tärkein ominaisuus on haastateltavien ajatussisältöjen kuvaaminen.

Lopuksi poistin litteroidusta aineistosta tunnistetiedot anonymiteettisuojaan varmistamiseksi sekä haastattelujen alusta ja lopusta harkinnanvaraisesti osuudet, jotka olivat varsinaisen haastattelun ulkopuolelle jäävää puhetta. Muokkasinkin lainauksista pois murre- ja täytesanoja, mikäli katsoin sen lukemista helpottavaksi tai anonymiteetin varmistamisen kannalta tarpeelliseksi. Tämä tapahtui niin, että haastateltavien ajatussisältö säilyi samana. Lopullista litteroitua tekstiaineistoa syntyi yhteensä 74 sivua.

#### **4.3.3 Tutkimushenkilöt ja aineistonkeruun toteuttaminen**

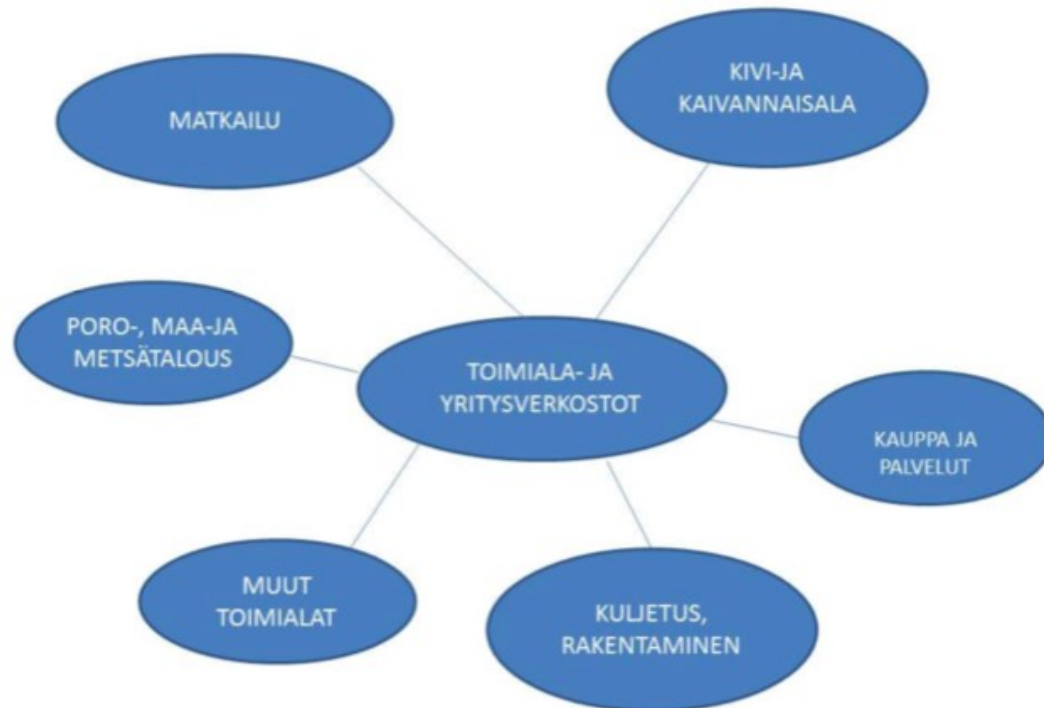
Yrittäjyystutkimuksen piirissä on käyty keskustelua siitä, ketkä ovat oikeita henkilöitä tutkimuskohteiksi, erityisesti kun yrittäjyys ymmärretään prosessiluontoi-



sena (Baum ym. 2007, 51–52). Tulisiko valita esimerkiksi uutta yritystä perustamassa olevaa, toimintaansa jo aloittanutta vai pitkään yrittäjänä toimineita henkilöitä. Yrittäjyyden prosessiluontoisuuden mukaan voi myös ajatella, että yrittäjä yhtälailla kuin kuka tahansa työtä tekevä ihminen voi suhtautua tekemisiinsä yrittäjyys edellä. Ratkaisuksi tutkittavan joukon valinnan ongelmaan kirjoittajat esittävät kohderyhmän valinnan perustelua ja selkeää kuvausta tutkittavan joukon laadusta, jotta lukijalle syntyy tarkka kuva siitä millaisen kohdejoukon kanssa olemme tekemisessä.

Halusin tutkittavaan joukkoon henkilöitä, jotka ovat yrityksissään asemassa, jossa voivat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden suuntaan tai heillä oletusarvoisesti on paras tieto siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Levin alueella matkailutoiminnan kehittämässä mukana olevat sekä keskenään yhteistyötä tekevät yritykset ja yrittäjät ovat avainasemassa alueen kehittämisen kannalta sekä toisaalta Kittilän alueen yhteisten kehittämistoimien keskeinen sidosryhmä. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat yritykset ja yrittäjät, joille kynnys ympärivuotiseen matkailutoimintaan siirtymiseksi on korkea.

Tällä hetkellä saatavilla olevan Kittilän elinkeinopoliittisen ohjelman (2013) tarjoaman tiedon mukaan Kittilässä toimi vuonna 2011 yli 600 yritystä eri toimialoilla. Levin matkailukeskuksen yli 600 000 vuosittaista kävijää työllistävät ihmisiä erilaisten palveluiden ja kaupanalan pariin. Elinkeinopoliittisessa ohjelmassa ilmoitetaan, että matkailun parissa toimii suoraan noin 200 yritystä. Tämän lisäksi matkailulla on välilliset vaikutuksensa Kittilän yrityksiin. Alueen toimialat muodostavat yritysverkoston. Verkostoon kuuluvia toimialoja on jaoteltu kuuteen ryhmään: Kivi- ja kaivannaisala, matkailu, kauppa ja palvelut, poro-, maa- ja metsätalous, kuljetus ja rakentaminen sekä muut toimialat. Kunnan elinkeinotoimipalvelun Kideven puolesta kehittämistyötä toteutetaan tarvelähtöisesti sekä toimialakohtaisina että koko yritysverkostoa koskevinä yhteisinä toimina (ks. kuvio 7).



Kuvio 7 Kittilän alueen toimiala- ja yritysverkosto (Kittilän elinkeinopoliittinen ohjelma 2013)

Tutkittavan joukon rajaaminen on matkailun ympärivuotisuuden edistämisen näkökulmasta haastavaa, koska toimijat ovat toisiinsa voimakkaasti sidoksissa. Matkailu toimialana ruokkii palveluita ja on välillisesti myös riippuvainen muiden toimialojen palveluista. Matkailualaan on selkeästi liitoksissa kauppa ja palvelut, mutta lisäksi kuljetus ja rakentaminen sekä poro-, maa- ja metsätalous ovat osaltaan liitoksissa matkailualaan. Kivi- ja kaivannaisalan vaikutukset matkailulle ovat kestävyyyteen sekä ympäristöön liittyviä kysymyksiä, mutta myös kerrannaisvaikutuksiltaan kaivosteollisuus luo alueelle palveluja, joista matkailu hyötyy.

Levin matkailukeskuksessa suoraan matkailun parissa toimivien yrittäjien joukko on kattavasti saavutettavissa Levin yhteismarkkinointia hallinnoivan Levin Matkailu Oy:n kautta. Levin Matkailu Oy on matkailualueen yhteismarkkinoinnista ja myynnistä vastaava organisaatio, jolla on kosketuspintaa paikallisiin yrittäjiin ja joka osaltaan huolehtii matkailualueen kehittämisestä. Tutkimuksen käytännön toteutuksen kannalta ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden loogi-

nen rajausta tutkittavaksi joukoksi olikin tämä Levin alueen yhteismarkkinointiin kuuluvien yrittäjien joukko.

Levin Matkailu Oy välitti sähköisen kyselyn 2018 elokuun aikana Levin yhteismarkkinoinnissa sillä hetkellä mukana oleviin 216 yritykseen, joiden yrittäjistä tai vastuuhenkilöistä kyselyyn vastasi kolmen kyselykierroksen jälkeen yhteensä 23. Kysely oli yhteensä avoinna noin kolme viikkoa. Kyselyosuuden jälkeen tein syksyn aikana haastatteluja yhteensä viisi kappaletta. Kaikki haastateltavat löytyivät kyselylomakkeessa esitetyn kysymyksen perusteella. Otin haastateltaviin henkilökohtaisesti yhteyttä ja sovimme tapaamisen heille sopivaan aikaan ja paikkaan.

Vastaajista suurin osa on naisia 63,64 % (N=22). Vastaajien koulutustaso jakautui peruskoulu 4,35 %, toinen aste 52,17 %, korkeakoulu 30,44 % ja ylempi korkeakoulu 13,04 % (N=23). Vastaajista 52,17 % on perustanut liiketoimintaa useammin kuin kerran (N=23). Vastaajien ikäjakauma on 31–65 vuotta, joukon keski-ikä ollessa noin 50 vuotta. Vastaajat ovat toimineet yrittäjinä neljästä neljäänkymmeneen vuoteen; keskiarvo noin 17 vuotta (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1 Yrittäjien ja yritysten taustatietojen keskiluvut**

	Kuinka monta työntekijää yrityksesi työllistää ympärivuotisesti?	Kuinka monta työntekijää yrityksesi työllistää huippusesongilla?	Vastaajien ikä	Kuinka monta vuotta olet toiminut yrittäjänä?
Vastaajien lkm (N)	22	22	21	22
Keskiarvo	7,45	23,77	50,19	17,36
Mediaani	2,50	10,00	52,00	15,00

Kyselyyn vastasi hyvin erikokoisia yrityksiä, sillä työntekijöiden määrät vaihtelivat ympärivuotisten työntekijöiden osalta 0-90 työntekijän välillä (mediaani 2,5), ja huippusesongilla välillä 2-250 työntekijää (mediaani 10). Mediaanien perusteella suurin osa yrityksistä on pieniä yrityksiä. Yritysten toimialoja ovat matkailu-, ravintola-, majoitus- ja kaupanala sekä ohjelma-, elämys-, kiinteistö- ja huoltapalvelut. Vaikka vastaajien määrä on pieni, voidaan sanoa, että kyselyyn

vastanneiden joukkoon lukeutuu monipuolisesti erilaisia Levin alueen matkailun parissa toimivia yrityksiä ja yrittäjiä.

#### **4.3.4 Aineistojen analyysit**

##### **Kyselylomakkeen analyysi**

Tulosten kuvailemiseksi ja tulkinnan apuna käytin frekvenssi- ja prosenttija-kaumia, keski- ja hajontalukuja, ristiintaulukointia sekä summamuuttujia ja aineiston graafiseen kuvaamiseen pylväsdiagrammia. Tulkitsin tulokset tulosluku- ja aukikirjoittaessani.

Kyselylomakkeen analyysi alkoi aineiston tutustumisella. Luin avointen kysymysten vastaukset ja tulostin SPSS-ohjelman avulla aineiston tunnuslukuja, joita silmäilin läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kirjoitin auki tulokset vision ja tavoitteiden motivoivien ulottuvuuksien (tulosluvut 5.1.1 ja 5.1.2) sekä tavoiteväittämien kokonaisarviointien (tulosluku 5.2) osalta. Tavoiteväittämien ulottuvuuskohtaisen analyysin toteutin myös ennen haastattelujen tekemistä, mutta tulokset niiden osalta kirjoitin (tulosluku 5.3) auki vasta haastattelujen analyysin jälkeen, jolloin pystyin yhdistelemään kyselyn ja haastattelujen antia sekä tekemään niistä yhdistelevää tulkintaa.

Kyselylomakkeen analyysin perusteella pystyin luomaan uusia haastattelukysymyksiä. Tein yhden Levin vision motivoivuutta koskien: ”Mikä vaikuttaa motivaatioosi seurata alueen yhteistä visiota?”. Tavoitteiden motivoivuutta koskien kolme: ”Mitä ajattelet kyselylomakkeen vastauksista yhteisten tavoitteiden tuntemusta, sitoutuneisuutta sekä palautetta koskien?”, ”Mikä motivoi tavoittelemaan alueen yhteisiä tavoitteita?” ja ”Kuinka motivoivina pidät matkailualueelle asetettuja yhteisiä tavoitteita?”.

Pystyvyyttä koskevien kysymysten osalta rakensin McGee ym. (2009) mallin mukaisesti summamuuttujan jokaiselle yrittäjyyden prosessin vaiheelle, sekä

tarkastelin muuttujia yksittäisinä pylväsdiagrammin avulla. Myös pystyvyyttä koskien pystyin lisäämään haastatteluun kysymyksiä. Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksista tein koonnit, jotka lisäsin myös haastattelurunkoon.

Lisäksi nostin haastatteluun kyselylomakkeen tavoiteväittämien tuloksia ja teemoja. Esimerkiksi matkailualueen *saavutettavuutta koskevia väittämiä* arvioitiin kyselylomakkeella seuraavasti:

1. *Matkailua ja lentoliikennettä kehitetään yhtenä kokonaisuutena.* Yli 90 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa, eli asetettu tavoite vaikuttaa olevan saavutettu tai kyselyyn vastanneet yrittäjät ovat siihen tyytyväisiä.
2. *Leville on sujuvat ja hinnaltaan kilpailukykyiset liikenneyhteydet kaikilla liikennemuodoilla.* Yli 80 % vastaajista on jonkin verran eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, eli nostan väittämän sisällön osaksi haastattelukysymyksiä.
3. *Levin digitaalinen saavutettavuus on varmistettu asiakkaan polun kaikissa vaiheissa.* Vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen välillä 17,39 % täysin samaa, 30,44 % jonkin verran samaa, 34,78 % jonkin verran eri, 13,04 % täysin eri mieltä ja 4,35 % ei osaa sanoa; selkeää yhteistä mielipidettä ei ole nähtävissä eli nostan väittämän sisällön osaksi haastattelukysymyksiä.

## Haastattelujen analyysi

Yhtä tapaa toteuttaa fenomenografinen analyysi ei ole olemassa, vaan analyysiprosessi muodostuu tutkimuksen tarpeiden pohjalta aina kaltaisekseen. Analyysin eri vaiheiden tarkoitus on kuitenkin hyvä ymmärtää, jota analyysiä voidaan kutsua fenomenografiseksi. Nojaan tässä analyysissä Niikkon esittelemään nelivaiheeseen fenomenografisen analyysin malliin (Niikko 2003, 30–41).

Perustavanlaatuinen ajatus on, että analyysin edetessä tutkijan tulkintojen abstraktiotaso kehittyy hierarkkisesti, mikä tarkoittaa sitä että tutkijan aineistosta tekemät tulkinnat muodostavat vaihe vaiheelta aina edellistä tasoa korkeamman abstraktiotason. Seuraava vaihe perustuu aina edelliseen ja vaikuttaa analyysin aikana tehtäviin valintoihin. Alimmalla abstraktiotasolla ovat yksittäisten informanttien, haastateltavien, ilmaukset. Korkeimmalla abstraktiotasolla puolestaan sijaitsee tutkijan tulkinnan kautta syntynyt kuvauskategoriajärjestelmä, jota voidaan pitää analyysin tuloksena, niin sanottuna tulosavaruutena. (Huusko & Paloniemi 2006, 167.)

Ensimmäinen vaihe toteuttamassani analyysissä on aineistoon tutustuminen, jolloin aineistoa luetaan läpi useaan otteeseen (Niikko 2003, 33). Lukemisen tarkoituksena on löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä ilmaisuja. Tämä vaihe alkoi jo haastattelujen yhteydessä ja viimeistään aineistoa litteroidessani. Litterointi on paitsi pakollinen työvaihe fenomenografisessa analyysissä, mutta myös oiva apuväline aineistoon tutustumiseksi. Litteroinnin jälkeen luin valmista tekstiaineistoa tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät ilmiöt, ympärivuotisuuden ja yrittäjyyden motivaation mielessä pitäen vielä pariin otteeseen. Analyysin edetessä huomasin tehdyn pohjatyön olevan kullanarvoista merkitysyksiköiden ja myöhempien kuvauskategorioiden erojen ja samankaltaisuuden hahmottamisen kannalta.

Fenomenografisessa analyysissä puhutaan merkitysyksiköistä, joiden löytäminen on analyysini toinen vaihe. Merkitysyksikkö tarkoittaa tutkimuskysymyksen kannalta aineistossa sijaitsevia merkityksellisiä ilmauksia, ja näiden teemoittelua merkitysyksiköiksi (Niikko 2003, 34–35). Teemoittelu tapahtuu tutkijan tulkinnan ja käsitysten eroja ja samankaltaisuuksia tunnistamalla. Tutkijan tehtävänä on rakentaa haastateltavien ilmausten sisältämät intentiot uudelleen omalla tulkintanaan, eli abstraktiotaso nousee vaiheesta toiseen siirryttäessä.

Etsin merkityksellisiä ilmauksia tekstiaineistosta tutkimuskysymystäni tarkentavien neljän alakysymyksen avulla (ks. luku 3 tutkimuskysymys). Kävin aineiston

läpi kertaalleen jokaisen alakysymyksen kanssa ja merkkasin löytämäni merkitykselliset ilmaukset eri värein Word-tiedostoon. Siirsin värein merkatut ilmaukset edelleen Excel-tiedostoon tutkimusta tarkentavien alakysymysten toimiessa otsikoina. Merkkasin Excel-tiedostoon ilmaisujen viereen alustavan tulkinnan, joka helpotti hahmottamaan mitä haastateltava todella tarkoittaa sekä ilmaisua kuvaavan teeman. Merkitysyksiköt syntyivät tässä analyysin vaiheessa. Alustavan tulkinnan ja teeman lisääminen helpottivat myös analyysin myöhempiä vaiheita, joissa merkitysyksiköitä jaotellaan kategorioihin niiden samankaltaisuuksien ja erojen perusteella.

Analyysin kolmas vaihe sisältää merkitysyksiköiden sisältöjen vertailua ja niiden rajojen määrittämistä, minkä kautta syntyvät edelleen eri tasoiset lopulliset kuvauskategoriat (Niikko 2003, 36). Analyysin kolmas vaihe alkoi keräämällä syntyneet merkitysyksiköiden teemat puhtaaseen Excel-taulukkoon, jossa pystyin yhdellä silmäyksellä järjestelemään niitä ylempien otsikkotasojen alle: käsitysten koko kirjo tuli näkyväksi ja etsin aineistolähtöisesti otsikkotasoja alemman tason kuvauskategorioille.

Siirsin merkitysyksiköt löytämäni otsikkotasojen alle omiin Excel-välilehtiin. Välilehden otsikko oli hahmottelemani alempi kuvauskategoria ja välilehdelle sijoitin merkitysyksiköistä tekemäni tulkinnat. Huomionarvoista on, että irtaannuin tässä vaiheessa alkuperäisistä haastateltavien ilmauksista ja käsittelin tästä eteenpäin vain ilmauksista tekemiäni tulkintoja – siirryin kauemmaksi alkuperäisistä aineistosta kohti ylempien kuvauskategorioiden ja tulosavaruuden muodostamista.

Tähän vaiheeseen liittyi myös se, että mieleeni alkoi tulla tutkimuksen viitekehysten kannalta oleellisia käsitteitä, joiden pohjalta tuloksia voisi olla mahdollista jäsentää osaksi teoreettista keskustelua. Mielenkiintoista oli, että teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta aineistonkeruu oli toteutettu alkoi jäädä analyysin aineistolähtöisyyden vuoksi ”taaemmas” tai sen rinnalle syntyi uusia oivalluksia tulosten jäsentelyssä käytettävästä viitekehyksestä ja käsitteistä. Uusien käsit-

teiden hahmottamisen myötä alkoi muodostua ylemmän tason kuvauskategorioita, ikään kuin alemman tason kategorioita yhteensitovia teemoja. Tulkinnan abstraktiotaso kohosi jälleen.

Toinen oivallus liittyi syntyviin kuvauskategorioiden nimiin. Esimerkiksi yhteistyö oli eräs aineistossa esiin noussut käsitysten ulottuvuus, jolla on yleisesti ottaen positiivinen konnotaatio. Analyysikysymykseni ohjasivat etsimään aineistosta kuitenkin kehittämiskohteita ja haasteita, minkä myötä päädyin nimeämään syntyviä kategorioita helposti haasteiden näkökulmasta. Huomattuani tämän, pyrin nimeämään neutraalisti syntyneet kategoriat, jotka voivat sisältää sekä positiivisia että negatiivisia käsityksiä asiasta. Sekä positiiviset että negatiiviset käsitykset ovat merkityksellisiä, sillä esimerkiksi kokemus onnistuneesta yhteydenpidosta toimijoiden välillä kertoo yhteisestä tuentarpeesta, eli asian toivotaan säilyvän ennallaan tai muuttuvan edelleen paremmaksi, kun taas kokemus epäonnistuneesta yhteydenpito kertoo yhteisestä haasteesta.

Fenomenografisen analyysin neljännessä vaiheessa alemman tason kategorioita yhdistellään teoreettisista lähtökohdista ylemmän tason kuvauskategorioiksi, niin sanotuksi tulosavaruudeksi, sekä etsitään tulosavaruudelle niukin informanttien käsityksiä kuvaava ilmaisutapa (Niikko 2003, 36–37). Ylempien kuvauskategorioiden hahmottuminen ja niukimman koko käsitysten kirjon sisältävä ilmaisutapa nivoutuivat omassa analyysissäni yhteen: kirjoitin tulkintojeni pohjalta yhteenvedot, jonka yhteydessä pystyin lisäämään tekstiin aineistolainaukset sekä poistamaan merkitysyksiköissä esiintynyttä toistoa ja yhdistelemään kategorioita. Fenomenografisessa analyysissä ei olla kiinnostuneita käsitysten määrällisestä esiintymisestä aineistossa, vaan siitä miten käsitykset suhteutuvat toisiinsa. Tässä mielessä yksittäinen käsitys voi teoreettiselta kannalta olla aineiston mielenkiintoisinta antia (Huusko & Paloniemi 2006, 169).

Yhteenvedot kirjoitettuani aloin lukea tätä alustavaa tulosavaruutta läpi ja pystyin edelleen tiivistämään tuloksia ja yhdistelemään kategorioita. Kokonaisuuden hahmottuessa myös kuvauskategorioiden väliset suhteet ja kategorioiden



rajat alkoivat tulla näkyviksi. Tämän prosessin myötä ylemmän tason kuvauskategorioita hahmottui lopulta neljä kappaletta, joita pidän hierarkkisesti samanarvoisina (Niikko 2003, 38). Jokainen kuvauskategoria koostuu useammasta alemman tason kuvauskategoriasta. Lopuksi aloin käydä lähes valmista tulosavaruutta läpi kyselyvaiheen tavoiteväittämien tulosten kanssa ja yhdistin kyselyn tulokset osaksi tulosavaruutta.

Vaikka analyysin mallintaminen vaiheittain vaikuttaa asteittaiselta, on se tosi-asiassa jatkuvaa vuoropuhelua alkuperäisen aineiston, tutkijan tulkinnan ja kategorioiden muodostamisen välillä (Huusko & Paloniemi, 166; Niikko 2003, 34–35). Analyysiprosessia helpotti huomattavasti se, että merkkasin alusta alkaen haastattelu- ja rivinumeroin mistä mikäkin aineistolainaus ja tulkinta oli, jolloin pystyin tarvittaessa palaamaan alkuperäiseen aineistoon tarkistaakseni haastatteluvien alkuperäisen ilmauksen ja kontekstin syntyvien kategorioiden rajoja ja yhteyksiä määrittäessäni; esimerkiksi jotkin käsitykset saattoivat toistua eri asiayhteyksissä, jolloin jouduin pohtimaan, minkä kategorian alle käsitys rajautuu.

## 5 Tulokset

### 5.1 Vision ja tavoitteiden motivaatioon vaikuttavat ulottuvuudet

Vision ja tavoitteiden motivoivia ulottuvuuksia käsittelevät alaotsikot 5.1.1 ja 5.1.2 sekä 5.2. tavoiteväittämien kokonaisarviot ovat puhtaasti kyselylomaketta analysoimalla saatuja tuloksia. Tämän vaiheen tulokset kirjoitin auki jo haastatteluja suunnitellessani ja ne toimivat pohjana haastattelujen toteuttamiselle.

#### 5.1.1 Vision motivoivat ulottuvuudet

Vision motivoivuuden on nähty syntyvän kolmen tekijän kautta (Kantabutra & Avery 2010). Lähtökohtana vision motivoivuudelle on kommunikointi. Visio täytyy olla jollakin tapaa tiedossa, ennen kuin sitä voidaan alkaa seurata ja sen suunnassa toimia. Kysyttäessä paikallisilta yrittäjiltä, kommunikoidaanko Levin visiota matkailualueen yrittäjille 65,2 % (N=23) yrittäjistä vastasi kyllä (ks. taulukko 5). Noin kolmannes vastanneista siis kokee, ettei visiota kommunikoida. Ei-vastanneiden osuus tuntuu suurelta kun ottaa huomioon, että kysely on osoitettu nimenomaisesti yhteisen strategiatyön hedelmistä nauttiville Levin yhteismarkkinoinnin piirissä oleville yrityksille ja yrittäjille.

Kantabutran ja Averyn (2010) mukaan vision toimivuuden toinen keskeinen tekijä on kannustaminen toimintaan vision suunnassa ja tämä vaikuttaa motivaatioon välillisesti vision kommunikoinnin kautta. Yrittäjiltä kysyttäessä, 39,1 % vastasi että heitä kannustetaan tavoittelemaan alueen visiota (ks. taulukko 2). Jälleen, luku vaikuttaa pieneltä siihen nähden että kyseessä on joukko, jonka nimenomaisesti on ajateltu toimivan yhteisesti sovittujen linjavetojen mukaisesti.

**Taulukko 2 Ristiintaulukointi vision kommunikoinnista ja vision tavoitteluun kannustamisesta**

			Kommunikoidaanko Levin visiota matkailualueen yrittäjille?		
			Kyllä	Ei	Yhteensä
Kannustetaanko yrittäjiä tavoittelemaan visiota?	Kyllä	lkm	9	0	9
		%	60,0%	0,0%	39,1%
	Ei	lkm	6	8	14
		%	40,0%	100,0%	60,9%
Yhteensä		lkm	15	8	23
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Kolmas vision motivoivuuden edellytys on kehittämistyön ja vision välinen johdonmukaisuus. Tiedustelin tätä kyselylomakkeella kysymällä, onko Levin alueen kehittämistyö organisoitu vision mukaisesti. Yrittäjistä 56,5 % vastasi kysymykseen kyllä (ks. taulukko 3).

**Taulukko 3 Ristiintaulukointi vision kommunikoinnista ja kehittämistyön johdonmukaisesta organisoinnista**

			Kommunikoidaanko Levin visiota matkailualueen yrittäjille?		
			Kyllä	Ei	Yhteensä
Onko Levin alueen kehittämistyö organisoitu vision mukaisesti?	Kyllä	lkm	11	2	13
		%	73,3%	25,0%	56,5%
	Ei	lkm	4	6	10
		%	26,7%	75,0%	43,5%
Yhteensä		lkm	15	8	23
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Visiota koskevien ulottuvuuksien ristiintaulukoinneista näkyy, että yrittäjistä löytyy proaktiivinen joukko, joka kokee visiota kommunikoitavan ja että vision jalkauttaminen on Kantabutran ja Averyn (2010) mallin mukaisesti onnistunutta. Toisaalta vastanneista löytyy myös joukko, joka näkee vision kommunikoinnissa, kannustamisessa ja vision mukaisessa toiminnassa parantamisen varaa.

### 5.1.2 Tavoitteiden motivoivat ulottuvuudet

Siihen, kuinka motivoivina ja toimivina tavoitteita pidetään, on nähty vaikuttavan tavoitteiden tunteminen, sitoutuminen ja saatu palaute, sekä näiden lisäksi tavoitteiden laatuun liittyvät tekijät tarkkuus ja haastavuus (Locke & Latham 2002). Kyselylomakkeella esittelin Lapin matkailustrategiassa 2015-2018 ja Levi-4 strategiassa asetetut yrittäjiä koskettavat tavoitteet, jonka jälkeen kysyin, kuinka monelle yrittäjästä strategiatyössä esitetyt tavoitteet ovat entuudestaan tuttuja. Yrittäjistä 77,3 % (N=22) vastasi tuntevansa ennalta strategioissa esitellyt yhteiset tavoitteet. Yrittäjistä 73,9 % (N=23) ilmoitti olevansa sitoutunut strategiatyön myötä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, sekä 31,8 % (N=23) yrittäjistä vastasi saavansa palautetta tavoitteiden saavuttamisesta.

Aiemman tutkimuksen perusteella tavoitteiden tuntemisen lisäksi keskeisin tavoitteen suuntaista motivaatiota ylläpitävä tekijä on palaute, jolla seurata ja arvioida kehittymistä asetetun tavoitteen suunnassa (Locke & Latham 2002). Merkilläpantavaa on siis, että tulosten perusteella yli kaksi kolmasosaa vastanneista kokee, etteivät saa palautetta sen suhteen kuinka yhteisiä tavoitteita on saavutettu. Sillä, onko tavoitteet saanut asettaa itse vai tulevatko ne annettuina, ei ole nähty olevan suurta merkitystä, mutta saadun palautteen on nähty vaikuttavan tulevien tavoitteiden asettamiseen, myös henkilökohtaisten tavoitteiden kohdalla (Locke & Latham 2006, 265).

Locken ja Lathamin (2002) mukaan tavoitteista suoriutumista edistävinä tekijöitä ovat tavoitteiden tarkkuus ja tavoitteen tarjoama haaste. Tavoitteiden tarkkuutta ja haastavuutta kysyin luokitteluasteikoilla: ovatko tavoitteet mielestäsi epäselviä, suurpiirteisiä vai tarkkoja; helppoja, haastavia vai vaikeita. Yrittäjistä 73,9 % vastasi määriteltyjen tavoitteiden olevan suurpiirteisiä (N=23) ja haastaviksi ne määritteli 81 % (N=21). Aiemman tutkimuksen valossa huomionarvoista siis on, että strategiset tavoitteet yrittäjien näkökulmasta näyttäytyvät suurpiirteisinä enemmän kuin tarkkoina. Tarkkoja tavoitteita pidetään suoriutumista edistävinä. Tavoitteiden haastavuus on aiempaan tutkimukseen nojaten kehittämistyön

kannalta positiivinen asia, sillä haastavien eteen nähdään enemmän vaivaa kuin helppojen tai vaikeiden tavoitteiden. (Locke & Latham 2002.)

Taulukoissa 4 ja 5 on ristiintaulukoituna tavoitteiden tuntemista, sitoutumista ja palautetta koskevat kyselyn tulokset.

**Taulukko 4 Ristiintaulukointi tavoitteiden tuntemisesta ja palauteesta**

			Ovatko Levin matkailualueelle määritellyt strategiset tavoitteet Sinulle entuudestaan tuttuja?		
			Kyllä	Ei	Yhteensä
Saatko palautetta sen suhteen, kuinka tavoitteita on saavutettu?	Kyllä	lkm	7	0	7
		%	41,2%	0,0%	31,8%
	Ei	lkm	10	5	15
		%	58,8%	100,0%	68,2%
Yhteensä		lkm	17	5	22
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Taulukko 5 Ristiintaulukointi tavoitteiden tuntemisesta ja sitoutumisesta**

			Ovatko Levin matkailualueelle määritellyt strategiset tavoitteet Sinulle entuudestaan tuttuja?		
			Kyllä	Ei	Yhteensä
Oletko sitoutunut strategia-työn myötä yhteisesti sovituihin tavoitteisiin?	Kyllä	lkm	14	2	16
		%	82,4%	40,0%	72,7%
	Ei	lkm	3	3	6
		%	17,6%	60,0%	27,3%
Yhteensä		lkm	17	5	22
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tilanne on samankaltainen kuin vision liittyviä kysymyksiä ristiintaulukoitaessa. Tavoitteita ennalta tuntevat yrittäjät ovat herkemmin vastanneet olevansa tavoitteisiin sitoutuneita, sekä kokevat saavansa palautetta tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Vaikuttaa siltä että vision ja tavoitteiden kohdalla yrittäjistä löytyy aktiivinen joukko, joka tuntee hyvin Lapin ja Levin matkailualueella koskevat suunnitelmat ja ovat näihin suunnitelmiin sitoutuneita. Kuitenkin alueen edun edistämiseksi yhteiset tavoitteet tulisi olla mahdollisimman monelle selvät. Tavoitteiden kommunikointi ja toteutumisesta saatava palaute näyttäytyvät kehittämiskohtina.

Vastanneiden pieni määrä kertoo myös yrittäjien aktiivisuudesta osallistua yhteiseen kehittämiseen: yli kahdestasadasta yrityksestä tai yrittäjästä noin yksi kymmenestä vastasi kyselyyn. Aktiivisten yrittäjien joukosta vaikuttaa löytyvän joukko, jonka mielestä alueella tehdään oikeita asioita, jotka ovat linjassa suunnitellun kanssa. Toisaalta aktiivisten yrittäjien joukosta vaikuttaa löytyvän myös kriittisempi ääni.

## **5.2 Lomakekyselyn tavoiteväittämien kokonaisarviot**

Ympärivuotisuuden kehittäminen jakautuu Lapin matkailustrategian mukaisesti pääulottuvuuksiin ja pääulottuvuudet läpileikkaaviin tukeviin ulottuvuuksiin (ks. kuvio 2). Sähköisen kyselyn vastaukset näiden ulottuvuuksien pohjalta asetettujen tavoiteväittämien osalta on avattu taulukkoon 6. Tavoiteväittämien mielenkiinnon kohteena oli selvittää, kuinka samanmielisiä yrittäjät ovat strategiatyön myötä määritellyistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Taulukko 6 Kyselylomakkeen tavoiteväittämien kokonaisarviot

Ympärivuotisuuden pääulottuvuudet	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri miel- tä	En osaa sanoa	Yhteensä
Saavutettavuus (3 kys.)	13	23	18	14	1	69
Tuotekehitys (5 kys)	14	44	34	15	8	115
Markkinointi ja myynti (5 kys.)	27	42	32	8	6	115
Lkm yhteensä	54	109	84	37	15	299
%	18,06	36,45	28,09	12,37	5,02	100
	54,51 %		40,46 %		5,02 %	
Läpileikkaavat ulottu- vuudet						
Tutkimus, koulutus, kehittäminen ja enna- kointi (6 kys.)	14	55	39	14	13	135
Toimijoiden roolit ja yhteistyö (3 kys.)	9	24	28	5	3	69
Matkailun laatu ja tur- vallisuus (4 kys.)	16	40	26	3	7	92
Lkm yhteensä	39	119	93	22	23	296
%	13,18	40,20	31,42	7,43	7,77	100
	53,38 %		38,85 %		7,77 %	
Kaikki ulottuvuudet						
Lkm yhteensä	93	228	177	59	38	595
%	15,63	38,32	29,75	9,92	6,39	100
	53,95 %		39,67 %		6,39 %	

Kaikkien ulottuvuuksien osalta hieman yli puolet (53,95 %) yrittäjistä arvioivat olevansa täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä asetettujen tavoiteväittämien kanssa. Jonkin verran samaa mieltä olevien osuus on suurin 38,32 % ja jonkin verran eri mieltä olevien osuus toiseksi suurin 29,75 %. Täysin samaa mieltä väittämien kanssa on 15,63 % ja täysin eri mieltä 9,92 % vastaajista.

Pää- ja läpileikkaavia ulottuvuuksia prosenttiyksiköiden perusteella vertailtaessa näyttää siltä, että vastausten hajonta on ollut hyvin samankaltaista. Pääulottuvuuksien kohdalla vastaukset jakaantuvat tasaisemmin eri vastausvaihtoehtoi-

le: täysin samaa tai täysin eri mieltä olevia vastauksia on enemmän kuin läpileikkaavissa ulottuvuuksissa.

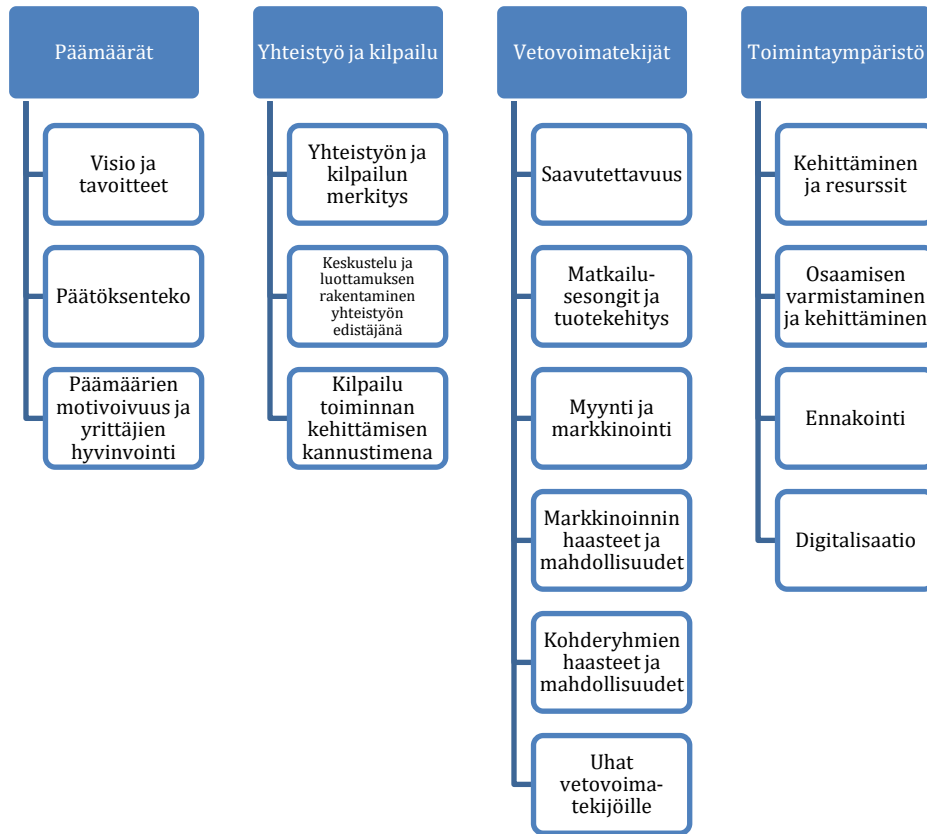
Läpileikkaavien ulottuvuuksien kohdalla vastaukset kertyvät jonkin verran samaa tai jonkin verran eri mieltä vaihtoehtoilta, sekä hieman useammat ovat valinneet en osaa sanoa –vaihtoehdon kuin pääulottuvuuksia arvioitaessa. En osaa sanoa -vastauksia voisi selittää se, että läpileikkaavat ulottuvuudet sisältävät matkailun kehittämisen tukitoimintoja koskettavia kysymyksiä, jotka ovat kauempana yrittäjien päivittäisestä tekemisestä ja asetetut väittämät vaativat parempaa avaamista, jotta niistä voisi helpommin muodostaa mielipiteen.

Kokonaisuuden kannalta katsottuna kysymyksiä herättää kuitenkin se, että 39,67 % vastanneista on enemmän tai vähemmän eri mieltä asetettujen tavoiteväittämien kanssa. Mielenkiintoista onkin haastattelujen yhteydessä kysyä tarkemmin syitä siihen, miksi yhteisesti asetettujen tavoitteiden suhteen on eriäviä näkemyksiä sekä mitkä olisivat mahdollisesti niitä keinoja, joilla tavoitteiden mukaista toimintaa voitaisiin matkailualueella edistää.

### **5.3 Ympäri vuotiseen matkailuun siirtymisen haasteet, kehittämis- kohdat ja tuen tarpeet**

Tämän otsikon alla yhdistelen lomakekyselyn analyysin ja haastattelujen fenomenografisen analyysin pohjalta syntyneitä tuloksia. Fenomenografisen analyysin tulokset muotoutuivat neljään ylemmän tason kuvauskategoriaan: Päämäärät, yhteistyö ja kilpailu, vetovoimatekijät sekä toimintaympäristö. Ylemmän tason kuvauskategoriat koostuvat alemman tason kuvauskategorioista (ks. kuvio 8), joita täydentävät sähköisen kyselyn tavoiteväittämien ulottuvuuskohtaiset tarkastelut.





Kuvio 8 Kuvauskategoriat ja niiden alakategoriat

### 5.3.1 Päämäärät

Päämäärät kuvauskategoriana kuvaa yrittäjien käsitysten valossa suhtautumista matkailualueen visioon ja tavoitteisiin, päätöksentekoon sekä sitä, miten motivoivina päämääriä pidetään ja kuinka ne liittyvät yrittäjien hyvinvointiin.

#### Visio ja tavoitteet

Alueen yhteiset päämäärät, kuten Levin alueen yhteinen visio ja yrittäjiä koskevat tavoitteet eivät olleet kaikille haastatelluille yrittäjille selvät, tai niitä ei haastattelutilanteessa osattu tarkemmin eritellä. Vision ja tavoitteiden tuntemista tiedustelin jo kyselylomakkeessa, jolloin suurin osa yrittäjistä kertoi tuntevansa tavoitteet ja olevansa näihin sitoutunut, mutta kokivat etteivät saa palautetta tai kannustusta yhteisten tavoitteiden suunnassa.

y3-309-313: ”H: Mitä ajattelet Levin visiosta?

Y: En oo varmaan sitä kirkkaana painanut mieleen. Mä pelkään että se on sitä että ollaan niin kauhean ympärivuotisia. Siksi mulla aina tulee savu korvista kun kuulen sen.

H: Entä tavoitteista?

Y: En tiedä mitä ne on, ei ainakaan kirkkaina, olen varmaan kuullut.

H: Mitä se vaatisi että oisit kiinnostunut yhteisestä visiosta tai tavoitteista?

Y: Realismia, että ei höpötettäis sen kesän kanssa. Se pitäis olla selkeämpää, ei yleistä hölinää että lumettomalle ajalle väkeä vaan että näihin ja näihin kuukausiin keskitytään. Niinku nyt on varmaan on kesäkuukaudet, mutta kun ei se auta.”

Ympärivuotisuus käsitteenä aukeaa yrittäjille vuodenkierron mukaisina matkailusesonkeina ja näiden väliin jäävien hiljaisten ajankohtien täyttämisenä. Se, millä tähän tavoitteeseen päästään, on vaikeampi käsittää, ja vaatisi parempaa avaamista ja saavuttaminen konkreettisia toimenpiteitä kehittämistyössä. Asetettuja tavoitteita pidettiin suurpiirteisinä enemmän kuin tarkkoina, mikä tuli esiin myös kyselyn tuloksissa tavoitteiden laatua arvioitaessa. Lisäksi matkailun ympärivuotisuuden nähtiin olleen keskustelussa jo pitkään, ja koska sitä ei olla tähän mennessä saavutettu, ei siihen sen vuoksi uskota.

y2-45-48: ”Määrittelin sitä niin, että lehmätkin lentää. Sitä on tässä nyt parikyt vuotta seurannut, niin se aina muutaman vuoden sykleissä keksitään että ainiin se kesä, se kesä.”

Epäuskosta huolimatta ympärivuotisuutta pidetään kuitenkin järkeenkäypänä tavoitteena, josta ovat kiinnostuneet erityisesti pitkään alueella toimineet ja alueelle investoineet yrittäjät.

y2-502-509: ”Ne jotka on investoinut tänne, huom on omat rahat kiinni, eli nää yksittäiset yrittäjät, niin niillähän on hinkua tähän ympärivuotisuuteen.”

y5-265-269: ”No kyllähän kaikki haluaa ympärivuotisesti töitä, niinku varmasti yrittäjätkin, itselleen tai sitten mahdollisuuden palkata porukkaa ympärivuotisesti. Eihän noi sesonkityöt hirveesti houkuta sitä porukkaa tänne. (...) niin kyllähän jos Levi-4:ssa on tavoitteena se ympärivuotisuus niin kyllähän se heijastuu tosi pitkälti siihen omaan tekemiseen, että koittaa saada sitä ympärivuotisuutta, koska se käy järkeen.”

Kittilän kunnan, Kideven ja Levin Matkailu Oy:n roolit alueellisina kehittäjinä korostuivat käsityksissä ja matkailualueita koskettavien yhteisten strategisten valintojen jalkauttaminen sekä valvonta nähdään olevan näiden tahojen harteilla. Näiltä toimijoilta odotetaan toimivaa yhteistyötä, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä alueen yrittäjiä kohtaan.

*y2-425-430: "Mutta siihenkin pitäis olla joku, että kun strategiaa lähdetään purkamaan ja yhden kerran esitellään ja sitten sanotaan että no nythän se on kerrottu yrittäjille, kun ei siellä oo kaikki ollu kuitenkaan. Että siinä vois laittaa sitten sähköpostilla tai muuten että lue. Siltikin se saattaa mennä ohi. Mä suhtkoht aktiivisesti seuraan ja mulla se on ainakin mennyt ohi. Koko Levi-4."*

Hanketyön, yrittäjille tarjolla olevien koulutusten, rahoitusten hakemisen ja yhteismarkkinoinnin arvo tunnistetaan, mutta näiden toivotaan tulevan lähemmäksi yrittäjien käytännön tekemistä ja arkea. Tehdylle strategiatyölle kaivataan konkretiaan kytkemistä, ei vain tulevien visioiden ja tavoitteiden maalaamista.

## **Päätöksenteko**

Päätöksentekoa tulisi yrittäjien käsitysten mukaan kehittää osallistavaan ja tasavertaiseen suuntaan. Levin alueen matkailutoimijoiden painoarvon nähdään muuttuneen. Tämä tarkoittaa pienten toimijoiden määrän kasvua ja sitä myötä vaikutusta alueen kehittämisessä; nämä toimijat tulisi huomioida alueellisessa päätöksenteossa.

*y3-165-170: "Että nyt se on varmaan vanhasta ajasta lipsahtanut siihen että ... ymmärrän kyllä niillä varmaan on osakkeita aika paljon näillä hotelleilla, koska ne on aikanaan sen (Levin Matkailu Oy:n) perustanut, mutta pitää huomata että aika on muuttunut. Nyt vaikuttaa meidän tekeminen, ohjelmapalveluyritysten tekeminen vaikuttaa Levin alueeseen paljon. Että jos ohjelmapalvelut on sitä mieltä, että kesää ei vaikuta tehdä niin en tiedä. Siellä hotellit huutelee että nyt pitäis olla kesällä auki."*

Onnistuneen osallistavan päätöksenteon nähdään poikivan yhteisen suunnan. Strategiatyötä tehtäessä on yrittäjien käsitysten mukaan tärkeää että yrittäjien

omat suunnitelmat oman yrityksensä osalta ovat kunnossa ja että he olisivat tietoisia aluetta koskevista suunnitelmista, jotta voisivat nähdä kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet. Myös kehittämistyötä tekevien toimijoiden välistä yhteydenpitoa pidettiin tärkeänä. Tasavertaisuus liittyy yrittäjien käsityksissä paitsi matkailualueen asioihin, myös kunnalliseen päätöksentekoon.

*y2-436-447: "Jos nyt jokainen talo hoitas että ois omat visiot kunnossa ennen ku lähettäis alueen visioihin, että alueen visiot ois sitten näitten omistajien, yrittäjien, johtajien tiedossa. Jos ne näkee parhaimmaksi siihen oman talon visioon liittyen selittää sitä alueen visioita, niin se on sitten taas ihan OK. (...) Et ennemmin se on tuolla ketkä tekee sitä markkinointia ja tuotteistamista, käytännön töitä ja semmosia rahotuksia vaativia päätöksiä niin se ois niille ois selvä ja se ois niillä niinku yhteinen tavoite, ku eihän se ees oo niilläkään välttämättä yhteistä, että kaikki ois sitä mieltä. Silloin se tavoite pitäis tehdä semmoseksi että kaikki ois yleensä ois sitä samaa mieltä."*

## **Päämäärien motivoivuus ja yrittäjien hyvinvointi**

Rehellisyyttä alueen nykytilan suhteen pidetään kehittämismotivaation kannalta tärkeänä, kun puhutaan Levin alueen päämääristä.

*y2-381-395: "Se on taas niinku tieto on valtaa ja sit ku tietoa pantataan ni se tekee niinku valtaa lisää. No sitten jäävät kiinni kuitenkin, tai saattavat jäädä vielä pahemminkin. Niin jos tuolla joskus sanotaan että se on tasapuolista kaikille niin ei ole. Se mua ärsyttää että ei puhuta totta."*

Kaikki toimijat eivät ole käsitysten valossa valmiita siirtymään ympärivuotiseen matkailuun, koska se ei palvele oman liiketoiminnan intressiä. Toisilla toiminta voi olla jo melko ympärivuotista ja hiljaiset ajat käytetään toiminnan kehittämiseen ja lomaan. Kyse voi olla myös resursseista: erityisesti pienten toimijoiden ei ole järkevää pitää ovia auki kun asiakkaita ei ole.

*y2-507-509: "On siellä joitakin semmosia (yrittäjiä), jotka sanoo että ei ymmärrä että sitä kesää aina, mutta kun ei oo ihmisiä (asiakkaita) niin ei oo ihmisiä. Mun mielestä ihan tyhjää takoa päättää seinään semmosen asian kanssa."*

*y4-318-320: "Mutta niin kuin sanoin aluksi, meillä tekee (--) huoltoja niin se on hyvin lähellä jo ympärivuotisuutta."*

Käsitysten valossa selkeän yhteisen suunnan puuttuminen laskee luottamusta ja motivaatiota alkaa toimia yhteisten tavoitteiden eteen ja oman liiketoiminnan etu nousee korkeammalle sijalle. Yrittäjien käsityksissä tulee esiin se, että yrittäjät olisivat kiinnostuneita toimimaan yhteisessä suunnassa, mutta eivät uskalla tai halua panostaa kun ei ole varmuutta siitä, mihin panostus oikeastaan kohdistuu. Pitkäjänteistä toimintaa peräänkuulutetaan.

*y1-475-480: "Et kyl pitäis tehdä pikkusen pitkäjänteisempiä ajatusmalleja tohon meidän toimintaa. Ja tää on se mikä mua pelottaa sekä Matkailun toiminnassa, että kunnan toiminnassa, että tota mihin suuntaan tätä oikeasti ollaan viemässä. Mun mielestä ne kaks menee ihan kahteen eri suuntaan. Levin Matkailu hakee tulevaisuutta ja Kittilän kunta ei millään tavalla tue sitä tulevaisuutta, mitä yritetään luoda."*

*y1-321-329: "Et se semmonen niinkun yhteinen suunta Leville niin, ehkä oisin kaivannu tossa niinkun innovaatiopäivissä enempi sellasta kartottamista sille et mikä meidän yhteinen suunta on, ja mitä me halutaan (...) kun puhuttiin viime vuonna jo siitä, et onko Levin Matkailulla edes näitä resursseja jatkaa, vai meneekö se konkurssiin kohta ja nouseeko yhtäkkiä meidän maksut ja niinku nää et mikä se on oikeesti se Levin Matkailun tilanne tällä hetkellä (...) Mut ei. Se oli mulla niinku pettymys."*

*y2-502-509: "Käytännössähän ne tavoitteet määritellään yhdessä. Mun käsittääkseni Levi-4 on tehty aikanaan yrittäjät yhdessä on päättänyt ne tavoitteet keskenään. Niin totta kai jos sinä oot itse ollut sitä päättämässä niin tottahan sen pitäis motivoida ja sitä kautta ne on ollut ihan järkeviä tavoitteita. Mun mielestä kyllä osa Levi-4 tavoitteista on saavutettu jo, niinku majoitusvuorokaudet ja mitä näitä nyt oli. Tavallaan vois kurkotella vähän pidemmällekin jos tulee vaikka joku Levi-5 tai joku muu tällöinen alueellinen strategi, niin miks asettaa liian helppoja tavoitteita, et mun mielestä se ei ainakaan motivoi."*

Tiedustelin jo kyselylomakkeella yrittäjien hyvinvointiin liittyen, huomioidaanko yrittäjien hyvinvointia kehittämistyössä (ks. taulukko 7).

**Taulukko 7 Tavoiteväittämän "Levin alueen yrittäjien hyvinvointiin kiinnitetään huomiota kehittämistyössä" frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Levin alueen yrittäjien hyvinvointiin kiinnitetään huomiota kehittämistyössä	0,0% 0	26,1% 6	34,8% 8	30,4% 7	8,7% 2	100,0% 23

Mielipideväittämän vastausten keskiarvo vastausvälillä 1 Täysin samaa – 4 Täysin eri mieltä, kun En osaa sanoa –vastaukset poistettu:

Keskiarvo 3,05; keskihajonta 0,80, mediaani 3 (N=21)

Vastanneiden yrittäjien joukko on melko yksiselitteisesti erimieltä asetetun väittämän kanssa. Käsitysten valossa, yrittäjät eivät odotakaan alueorganisaatioilta jaksamisesta huolehtimista, vaan näkevät tämän olevan lähtökohtaisesti yritysten ja yrittäjien vastuulla.

Avoin palautteen jakaminen yhteisissä tilaisuuksissa sekä toisilta yrittäjiltä saatava tuki nähtiin kuitenkin yhdeksi tavaksi huolehtia yhteisestä jaksamisesta ja motivaatiosta alueen edun eteen työskenneltäessä. Palautteen vähyys yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tuli esiin myös kyselylomakkeen tuloksissa.

y1-966-978: "(...) kun tavataan niitä ihmisiä ja käydään läpi sitä miten heillä on mennyt, yrityksellä on mennyt, ja tota emmä tiedä oisko se välttämättä huono ajatus vaikka käydä läpi jotain kauden jälkeistä, kun käydään läpi näitä asioita yhteisesti, niin vaikka käydä läpi oikeesti että miten jollain yrityksellä oikeesti on mennyt. Vaikka pieni raportti siitä että meidän yritys kasvo ja meillä menee hyvin ja tota pidetään lomaa tai ei pidetä, mut jos näyttää siltä että vaikka miten on sun jaksaminen ja miltä nyt tuntuu ja haluatko johonkin jotain niinku vähän apua, haluatko lisää työvoimaa, tarviitko, kasvatteko niin paljon että ens kaudella tarvitaan lisääpuja, tälläisiä niinku ehkä peruskysymyksiä siitä, yrityksen tarpeesta ja siitä miten sillä on mennyt niin ehkä sellaista olis hyvä käydä, sellaista asiaa läpi."

y4-195-200: "H: Huomioidaanko yrittäjien hyvinvointia matkailun kehittämisessä?

Y: Henkilökohtaisesti jos kysyt niin ei, kyllä se on yrittäjien harteilla. Onneksi saamme välillä jeesiä toisilta yrittäjiltä ja sitten meillä on hyviä työntekijöitä ja saadaan niitten kautta. Eihän me olla koneita ettei voida 24/7 olla töissä ja kahtatoista kuukautta."

Samalla tavoin, palaute yrittäjille heidän omilta asiakkailtaan näyttäytyy motivoivana ja omalle työlle merkitystä antavana tekijänä.

*y4-92-95: "Vapaa-aika ja ne ihmiset, ne on ihan ihania ne ihmiset. Välillä tuntuu että niiltä saa niin mukavaa palautetta."*

Jos matkailutoiminta Levillä muuttuu ympärivuotisempaan suuntaan, yrittäjien käsityksissä tämä tarkoittaisi työn uudelleen organisointia, jolloin työkuorma tasoittuisi ja sesonkipiikkien vaikutus vähenisi.

*y4-328-329: "Jaksamista minä en kovin paljon, jos se on lähempänä ympärivuotista, niin se tasottaa sitä kokoajan."*

*y3-296-301: "Onhan kaupunkihotellit ympärivuoden auki, hyvin ne jaksaa. Sehän vaan tarkoittaa että työ pitää organisoida erilailla ja sulla on vara silloin laittaa joku sinne seisomaan ja odottamaan niitä asiakkaita jos sulle se homma kerta pyörii ympärivuoden."*

Toiminnan kasvaessa pidettiin mahdollisena palkata lisää työvoimaa. Yrityksen koon nähtiin vaikuttavan jaksamiseen ja pienten toimijoiden osalta tilanne näyttyi käsitysten mukaan haasteellisempänä.

*y4-204-208: "Kyllä minä näkisin, että meillä esimerkiksi on jo sen verta monta ihmistä töissä että meillä se on helpompaa, mutta ehkä noita ihan mikroyrittäjiä että on aviopuoliso tai aviopari niin ne ehkä vaatis jotakin. En muuten näe. Jokainen on kuitenkin vastuussa itsensä, pitää huolehtia mihin riittää resurssit ja vielä pysyy kunnossa."*

### **5.3.2 Yhteistyö ja kilpailu**

Kuvauskategoria koostuu yrittäjien käsityksistä yhteistyön ja kilpailun merkityksestä, keskustelun ja luottamuksen rakentamisesta yhteistyön edistäjänä sekä kilpailusta toiminnan kehittämisen kannustimena. Yhteistyöhön liittyviä mielipiteitä tiedustelin yrittäjiltä jo kyselylomakkeella (ks. taulukko 8).

**Taulukko 8 Yhteistyöhön liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Matkailuelinkeinon toimijoiden välinen yhteistyö on sujuvaa	17,4% 4	34,8% 8	34,8% 8	8,7% 2	4,3% 1	100,0% 23
2) Levin matkailualueen toimijoilla on selkeät roolit ja tehtävät matkailun kehittämisessä	8,7% 2	26,1% 6	43,5% 10	13,0% 3	8,7% 2	100,0% 23
3) Levin matkailualueella yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön ja yhteistyöhön on hyvät mahdollisuudet	13,0% 3	43,5% 10	43,5% 10	0,0% 0	0,0% 0	100,0% 23

Mielipideväittämien keskiarvot vastausvälillä 1 Täysin samaa – 4 Täysin eri mieltä, kun En osaa sanoa -vastaukset poistettu:

1) keskiarvo 2,36; keskihajonta 0,90; mediaani 2 (N=22)

2) ka 2,67; kh 0,86; mediaani 3 (N=21)

3) ka 2,30; kh 0,7; mediaani 2 (N=23)

Väittämien ”Matkailuelinkeinon toimijoiden välinen yhteistyö on sujuvaa” ja ”Levin matkailualueella yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön ja yhteistyöhön on hyvät mahdollisuudet” kanssa yrittäjät ovat keskiarvojen perusteella samaa mieltä (ka <2,5). Väittämä ”Levin matkailualueen toimijoilla on selkeät roolit ja tehtävät matkailun kehittämisessä” kanssa puolestaan ollaan keskiarvon perusteella eri mieltä. Kahden ensimmäisen taulukoidun väittämän kohdalla vastaukset jakautuvat laajasti.

Haastateltujen yrittäjien käsitykset yhteistyöstä ja kilpailusta avaavat väittämiä tarkemmin. Esimerkiksi matkailualueen toimijoiden roolien ja tehtävien epäselvyys matkailun kehittämisessä tulee käsityksissä ilmi epävarmuutta luovana tekijänä. Samoin yhteistyöhön liittyvät haasteet, kuten keskustelutilan luominen ja avoimuus, luottamus ja rehellisyys ovat ym. väittämiä aukiselittäviä haastateltavien käsitysten kautta paljastuneita tekijöitä, joita tukemalla olisi mahdollista edistää alueella tapahtuvaa yhteistyötä ja kilpailua.



## Yhteistyön ja kilpailun merkitys

Yrittäjien käsityksissä yhteistyön ja kilpailun ulottuvuudet vaihtelevat paikallisesta matkailualueiden väliseen, valtakunnalliseen sekä kansainväliseen. Yhteistyön ulottuvuuksiin liittyvät liiketoiminnalliset ja julkiset yhteistyösuhteet ja verkostot. Yhteistyö nähdään elinehtona niin Levin matkailualueen kokonaisuuden kuin yksittäisen toimijan näkökulmista, kun tavoitteena on matkailutoiminnan ympärivuotisuus. Kilpailu puolestaan kehitystä eteenpäin vievänä voimana.

Yhteistyön avulla pidetään mahdollisena pitää palveluita Levin matkailualueella auki ympärivuotisesti niin, ettei yksittäisen toimijan taakka kasva kohtuuttoman suureksi. Tätä myötä alueen palvelutarjonnan vetovoima olisi riittävä houkuttelemaan asiakkaita myös hiljaisena aikana ja alueen saavutettavuutta olisi mahdollista kehittää.

*y4-136-146: "Me ei kukaan pärjätä yksin, me tarvitaan toinen toistamme ja meillä on paljon tietoa ja taitoa ja meillä on jopa resursseja tarjota tai tehdä jollekin jotakin. Kun vain saatais ne kaivettua kuka tarvii mitäkin."*

Tunnistaessaan yhteistyön arvon, yrittäjät näkevät siinä samanaikaisesti kehittämisen varaa. Matkailualan ja samalla Levin matkailun kasvaessa kasvukipuna nähdään syntyneen lisää kilpailua ja yhteistyön monimutkaistumista.

*y4-120-126: "Minun mielestä pitäisi mennä osittain takaisin sinne kauan aikaa sitten. Meillä oli isommalla porukalla tapahtumia, ne ei ollut pelkästään ohjelmapalveluyrittäjiä, eikä mökki tai kiinteistöhuolitsijoita. Toki meitä oli kappalemäärällisesti vähempi. Semmoista yhdessä oloa ja yhdessä tekemistä, sitä kautta se tulee."*

*y2-144-162: "Ennen ku oltiin pieniä, yhdeksänkymmentä luvulla, niin se yhteistyöhän oli paljon parempaa. Silloin oltiin, melkein kaikki sovittiin niinku keskenään. Alko oleen jo lähellä kartellia. Ja kaikki tunti toisensa. Nyt kun ollaan kasvettu niin kasvukipu on että on tulut kilpailua ja sitten semmosta kytäämistä ja ei nyt eripuraa kauheesti."*

Kilpailu näyttäytyy ikään kuin vastavoimana yhteistyölle ja yrittäjät ovat ristiriitailanteessa oman etunsa ja alueen yhteisen edun tavoittelun välimaastossa.

Yhteistyö ja kilpailu niveltäytyvätkin vahvasti yhteisistä päämääristä huolehtimiseen. Tämän hetkinen tilanne matkailualueella tulisi varmistaa, jotta alueen vision saavuttamiseksi olisi olemassa vahva tukijalka jolta kurottaa kohti tulevaa.

*y1-877-885: "Et kyl siihen pitää saada tukea ja sit toinen on mun mielestä yhteistyö, tekeminen, että keskitytään siihen mitä osataan, pidetään yhteistyökumppanuuksia yllä ja miten tärkeetä se on. (...) et emmätiä musta tuntuu että ihmiset vaan hamuaa mihin niillä ei oo niinku vielä, et ne unohtaa kaiken sen, mitä ollaan jo tehty ja havitellaan vaan tulevaisuutta. Et pitäis keskittyä vähän siihen mitä tällä hetkellä tapahtuu. Eikä elää viittä kautta edellä koko aika."*

### **Keskustelu ja luottamuksen rakentaminen yhteistyön edistäjänä**

Keskustelutilan luominen, missä kaikkien tahojen toimintaan vaikuttavia asioita voitaisiin käydä yhdessä läpi, antaa ja vastaanottaa tietoa sekä hakea yhteisiä ratkaisuja, näyttäytyy keskeisenä kehittämiskohtana yhteistyöstä huolehdittaessa.

*y1-586-606: "Mulla on semmonen kuva, mut onko se oikee se kuva ni se on taas Levin Matkailun asia saada meille se oikea kuva aikaseksi mitä oikeasti on tapahtunu, mut ku musta tuntuu et ihan sama mitä ne sieltä sanoo, tai kittilän kunnasta tulee, ni se on pelkkää niinku utopiaa, ja sellasta et kehitetään sellasta hyvää annetaan hyvää kuvaa kaikille, ku voitas puhuu asioista sellasina mitä ne oikeasti on. Edes meidän kesken. Mut kun ei kun meillekin annetaan sellasta niinku kaunistu ruusuista kuvaa et Levi on niinku tässä on hyvä henki ja hyvä happi ja mikä se todellisuus oikeesti on."*

*y4-128-140: "H: Mitkä ne ois ne keinot sitten kehittää tätä yhteistyötä?*

*Y: Minä näkisin että se lähtis yhteisistä tilaisuuksista, joissa käytäis läpi."*

Yhtenä yhteistyön haasteena pidetään Levin alueen yhteismarkkinoinnista huolehtivan Levin Matkailu Oy:n henkilöstövaihdoksia: uuden ihmisen saapuessa paikalle menee oma aikansa että asiat lähtevät menemään jälleen eteenpäin. Tämän koettiin myös syövä luottamusta yhteismarkkinointia koordinoivaa yritystä kohtaan, sekä tekevän työnjaosta ja roolituksesta alueen toimijoiden kesken epäselvän.

y1-548-556: "Et sen takia mä luulen että se yhteistyökin, me ei enää ees tunneta ihmisiä. Levin matkailusta mä tunnen enää ees muutaman, just kun on päässy tutustumaan edellisiin, et nyt lähetään tällä porukalla viemään eteenpäin, saanut niinku tiimin kasaan, niin sit se pistetään päreiksi ja sit taas seuraavat sisään. (...) ensimmäinen vuosi menee tutustuksessa et onks tost nyt ees tosta tyypistä mihinkään, saako se mitään aikaseksi, mitä se oikeasti pystyy tekemään."

y5-209-224: "Voishan ne roolit paremmatkin olla. Tuntuu välillä että tässä on vähän semmonen vastakkainasettelu kun sen pitäis olla yhteistoiminta. (...) kaikki alueen yrittäjät kuuluu tähän yhteismarkkinointiin ja muodostaa sen, niin sitten nämä johtohahmot jotka on siellä yhteismarkkinoinnissa niin tavallaan syyllistää siitä että me ei syydetä sinne tarpeeksi rahaa ja sitten yrittäjät on sitä mieltä että me laitetaan sinne liikaa rahaa. (...) ehkä Levin Matkailu on ottanut suurempaa roolia siinä yhteismarkkinoinnissa kuin mitä ehkä kuuluis, tavallaan. Niin se rooli on siinä vähän hämärtynyt että maksetaanko me yhteismarkkinointia vai suoraan Levin Matkailulle sitä rahaa. Että periaatteessa se Levin Matkailun rooli on vähän outo, mutta kyllähän se selville tulee siinä kun vaan jaksaa niitä papereita lueskella läpi kun sitten jotenkin se Levin Matkailu on jotenkin sitä yhteismarkkinointia pyörittänyt jo aika kauan."

Yrittäjien mukaan yhteistyöhön liittyvät haasteet näkyvät suoraan matkailualueen asiakkaille. Käsityksissä vilahtelevat myös Kittilän kunnan viime vuosien sotkut ja niiden vaikutus. Kunnan puolelta toivotaankin napakampaa otetta yhteistyön ruokkimiseksi.

y4-351-373: "H: Millainen kunnan rooli on matkailun kehittämisessä? Edesauttaako se paikallisia yrittäjiä?"

Y: Kyllä se on mennyt parempaan suuntaan. Auttamiseen päin, eikä ole jarruttamassa koko ajan. Se oli välillä aika huonolla mallilla mutta nyt alkaa ... ainoahan on jos ei kovin paljon puhuta asiasta niin tämä mikä on tällä hetkellä käynnissä on pari vuotta vähän jarruttanut, ei ole nuo jotka on tänne olleet tulossa investoimaan niin ei ole tuota, sanovat että eivät ole oikein saaneet semmosta kontaktia ja vastaanottoa kautta tunnetta, kun he käyvät neuvottelemassa ja keskustelevat jostakin asiasta (...) Nyt ei uskalla kukaan ottaa oikein vastuuta siellä, kaikki välttelee vaan ettei vaan tule mitään."

Toimijoiden yhteneväisiä intressejä pidetään tärkeänä yhteistyön ulottuvuutena. Yhteisen suunnan löytäminen ja sen suunnassa työskenteleminen sekä tuki on yrittäjien käsitysten mukaan tärkeää.

*y1-217-221: "Mutta nää on sellasia asioita että kun puhutaan ylipäättänsä Lapin toimijoista, niin kyllä sen jokainen itse sieltä tietää, jos saatais semmonen kokoonpano jossa lähettäis tätä asiaa viemään eteenpäin, niin ei se voi olla niin että mukaanlähtijät saa olla vaan isot yritykset, vaan se että mukaanlähtijät saa olla just niitä ketkä ylipäättänsä haluaa olla mukana tässä tekemisessä."*

*y2-447-463: "Mutta kun nuo missä nuo päätetään niin siellä on nuo muutama aktiivisinta mukana ja sitten ne, yhtäkkiä se niitten mielipide onkin se strategia. Ja kun se ei käytännössä sitä ole kuitenkaan. Kun siellä saattaakin olla sitten paljon isomman rahakirstun päällä istuvia mitkä käytännössä päättää mikä se strategia on. Mut sillai se menee väärin jos niillä on oma strategia ja sitten on tämä alueen."*

Synergiaetujen löytämisen lisäksi pidetään tärkeänä eri toimijoiden vahvuuksien tunnistamista. Pienillä toimijoilla on erilaista annettavaa suhteessa suurempiin toimijoihin. Jotta toimiva yhteistyö saataisiin aikaiseksi, edellyttää se yrittäjien käsitysten valossa aiempaa parempaa yhteydenpitoa alueen toimijoiden välillä. Yhteisistä päämääristä huolehtiminen edellyttäisi asetettujen tavoitteiden seuraamista ja niistä tiedottamista, palautteen jakamista, jotta oma työpanos alueen yhteisten tavoitteiden eteen tulisi näkyväksi.

*y4-295-297: "(...) mutta siellä on paljon semmoisia asioita jotka voisi olla paremmalla mallilla, esimerkiksi jos me tiedettäis että missä mennään. Mikä on tilanne kun hulluna tässä äherrämme."*

*y2-329-340: "Semmosia yhteisiä palavereita ja et se tiedonkulku on aina ollu tiedonkulku mikä mättää. Mutta se sisäinen markkinointiki vois olla parempaa vielä. Ja sitten ihan meidän talojen keskenkin se sisäinen markkinointi vois olla vähän parempi. (...) Että se tieto kulkee täällä meidän kesken, yrittäjien kesken."*

Yhteydenpidolle asetetaan yrittäjien käsityksissä laadullisia vaatimuksia, joita ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja rehellisyys. Yhteistyön edellyttämä luottamus ja sitä kautta syntyvä motivaatio yhteisten edun tavoittelemiseksi ei yrittäjien käsi-

tyksissä voi rakentua kautta rantain saadun tiedon varaan. Mahdollisista aluetta koskettavista haasteista tulisi tiedottaa suoraan yrittäjiä.

*y1-285-294: "Et onko tää ylipäättänsä enää meidän käpälässä tää toiminta levillä vaiko ei-kö. Ja sen mä haluisin niinku jollakin tapaa niinku saada Levin Matkailulta, et ne ei vaan niinku lähtis omille teilleen ja tekis sitä mitä ne tekee ja asiat mitä siinä ympärillä tapahtuu-kin se voi kääntyä sit vastakkainkin, et tehtäis tiiviimmin yhteistyötä ja kommunikoitais, ku se et me saadaan silloin tällöin sähköpostia et no jotakin on tapahtunu, et esimerkiksi tuli uus toimitusjohtaja, nähny sitä tai kuullu siitä mitään puoleenvuoteen ja sit tultiin Levin innovaatiopäiville, mikä oli ihan jees, ei siinä mitään, ne meni kaikki ihan hyvin, mut musta tuntuu välillä et on Levin Matkailu ja sit on yrittäjät ja siinä välissä on niinku tavallaan vaan sähköposti."*

Myös yhteisiin toimiin käytetyt resurssit tulisi avata luottamuksen rakentamiseksi.

*y2-395-413: "Että semmonen läpinäkyvyys puuttuu tietyissä asioissa. Jätetään, ja vaikka oiskin läpinäkyvää, niin esitetään niin että sinne kuitenkin jää se epäily. Että meniköhän tää nyt tasapuolisesti."*

*y2-361-366: "Ja sitten juostaan tuolla pitkin maailmaa, kalliilla messuilla, markkinoimassa aluetta. Destination marketing. No se destination marketing ei tuo euron euroa tänne kassaan kellekään. Kun pitäis olla, kun ei edes hintoja kysytä hotelleilta, ettei mennä hintojen kanssa ollenkaan. Sen saisivat sitten ihan selvittää että mitä se oikeasti tarkoittaa, kun käydään vaan selittämässä että meillä on kivaa."*

## **Kilpailu toiminnan kehittämisen kannustimena**

Käsitysten valossa kilpailu näyttäytyy kehittämistä eteenpäin ajavana voimana. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksien näkemistä ja niihin tarttumista. Kilpailua nähdään tapahtuvan Levin matkailualueen sisällä kuin myös matkailualueiden välillä. Yhteistä "kakkua" kasvattavat alueen yhteiset toimet käyvät yrittäjille järkeen; yrittäjät tiedostavat että toiminnan kehittämiseen liittyy aina riski ja yrittäjät ovat valmiita näitä riskejä ottamaan. Yhteisissä kehittämishankkeista tulisi kuitenkin

kin käsitysten valossa olla selkeästi nähtävissä oleva hyöty. Alueen yhteinen etu siis kilpailee yritysten oman edun tavoittelun kanssa.

*y4-282-285: "H: Mikä motivoisi tavoittelemaan yhteisesti asetettuja tavoitteita?*

*Y: Kyllä se yrittäjänä tietenkin on, että se pitäisi olla mitattavissa euron merkillä. Mielekästä toimintaa, ja toiminta on mielekästä kun hinta on kohdallaan. (...) ja hyöty voi tulla pidemmän ajan kuluessa mutta sitä on voitava selvästi mitata. Siitä pitää saada selvä tulos että tulee tunne, että tässä on hyötyä."*

Yrittäjien asennetta kehittämistyötä kohtaan pidettiin haasteena. Proaktiivisuutta pidettiin tärkeänä piirteenä yhteisen kuin myös oman toiminnan kehittämiseksi. Sen suhteen, onko tiedontuottaminen Levin matkailualueesta riittävää, oli yrittäjien käsityksissä eroja. Kuitenkin olemassa olevan tiedon hankkimiseksi tärkeänä nähtiin oma-aloitteisuus.

*y1-893-899: "Lähinnä mun tekis mieli vaan sanoa ihmisille että kattokaa peiliin. Meillä on paljon tilaisuuksia missä näitä asioita käydään lävitse, noita rahoitushommia. Ja esimerkiksi Kideve on yks jolle voi soittaa koska tahansa ja kysyä neuvoa ja apua ja näitä asioita viedä eteenpäin. Ja just tän niinkun, pitää myöskin osata olla oma-aloitteinen ja niinku viedä eteenpäin. Jos tekee mieli jotakin tehdä niin eihän nyt kukaan tee sun puolesta ja soita sulle että sulla ois varmaan tämmönen, etteihän kukaan meedio ole."*

Palvelutarjonnan monipuolisuus nähtiin Levin vahvuutena, jonka kehittäminen ympärivuotisuuden suunnassa edellyttää yhteistä riskinottoa. Yrittäjien asenteissa riskinottoa kohtaan näkyy kuitenkin se, ettei varsinkaan pienten yrittäjien kohdalla ole yksinkertaisesti järkevää pitää palveluita avoinna, kun asiakkaista ei ole varmuutta ja sitoutuminen hiljaisten matkailusesonkien kehittämiseen on tämän vuoksi matalaa. Yrittäjien asenteisiin ja sitoutumiseen vaikuttaminen onkin käsitysten valossa alueen yhteinen haaste.

*y2-647-651: "Mun mielestä tarjonta on OK. Sitten se sitoutuminen, mä ymmärrän että nuo kauppiaat tuolla pitää kaks viikkoa ovet auki ja ei yhden yhtä asiakasta käy, ja sitten jos väitetään että ne ei ole sitoutuneita, kun ne ei pitänyt kolmatta viikkoa auki tyhjää, ni kyllä jotenkin pitäis. Ihan aiheetta sanotaan että ei oo sitoutunu, mutta eihän kukaan hullu semmosta viitsi tehdä. "*

Asenteeseen riskinottoa kohtaan vaikuttavat intressiristiriidat alueen toimijoiden kesken ja tuen puute. Myös toimijoiden roolien epäselvyys vaikuttaa haluun tarttua mahdollisuuksiin ja lähteä aktiivisesti tekemään työtä alueen kehittämiseksi. Käsitysten valossa tuki suunnitelmien toteuttamiseen ja rohkaiseminen toiminnan kehittämiseen ovat avaimia ympärivuotisuuden tavoitteen saavuttamiseksi.

*y1-231-236: "No jos puhutaan vaan Levistä taas, pelkästään niinku roolit niin mä oon tässä pelkästään niinkun viimesen neljän kauden aikana miettiny sitä Levin Matkailun roolia versus yrittäjän roolia, ni välillä tuntuu siltä että Matkailu on lähteny vähän niinku omille teilleen. Et se on vähän niinku, tekee omia päätöksiään, joihin meillä ei oo niin sanotusti sananvaltaa. Musta tuntuu välillä että he tekee asioita jotka vois olla ristiriidassa sen kanssa mitä me yrittäjät haluttais."*

*y2-353-361: "Mutta sitten tuo kun siellä on myynti ja markkinointi on samassa organisaatiossa (Levin Matkailu Oy), ja kilpaillaan tavallaan yhteismarkkinoinnin omien jäsenten kanssa. Niin onhan se semmoinen yhtälö että siihen pitäis keksiä joku tolkkku. Sillä on sillä mökkimyynnillä on rahoitettu sitä markkinointipuolta. Siitä tulee semmoinen ristiriita että jos näiden pitäis niinku markkinoida jotain ulkopuolisille matkanjärjestäjille jotain mökkejä, no sitten pitäis ottaa heidän kautta kuitenkin, eihän ne nyt oo tyhmiä ne matkanjärjestäjät, johan ne ottaa siihen omistajaan yhteyttä. Ja sit ollaan nokka mossollaan että meni ohi otta-  
maan. Mikä on ihan luonnollista."*

Matkanjärjestäjien toiminta alueella näyttäytyy sekä mahdollisuutena että uhkana: väkeä tulee matkanjärjestäjien kautta alueelle, joten yhteistyömahdollisuuksia on olemassa. Toisaalta matkanjärjestäjät käyttävät valtaansa asiakkaisiin markkinoimalla palvelujaan antaen yksipuolisen kuvan siitä, mitä Levin matkailualueella todellisuudessa on tarjottavana. Lisäksi yrittäjät kuvaavat matkanjärjestäjien tuovan mukanaan "massoittamista", joka viittaa tietyn asiakasryhmän määrän kasvamiseen alueella suhteettoman suureksi, mikä puolestaan voi vaikuttaa tarjottavien palveluiden laatuun, hinnoitteluun, matkailun vastuullisuuteen ja alueen houkuttelevuuteen.

Matkanjärjestäjien tarjoamien palveluiden vastakohta on käsitysten valossa omatoimimatkailija. Yrittäjät kuvaavat tätä omatoimimatkailijoiden ryhmää mah-

dollisuudeksi kehittää toimintaansa. Omatoimimatkailijoille markkinointihaasteena nähdään digitalisaatio ja tarjonnan avoimuus.

*y1-743-752: "(puhetta matkailupalveluiden digitaalisesta saavutettavuudesta...) Ja sit jos ne haluu mennä jonkun matkanjärjestäjän kanssa, joka saa myöskin markkinoida siellä itseään, tällöin myöskin ne palvelut menee siihen suuntaan mihin niiden pitääkin. Jää pois se, että joku matkanjärjestäjä ei kerro Kids Landistä koska se on ilmasta. He mainostaa vaan omia maksupalveluitaan. Vaikka Kids Landi on hieno paikka pienelle lapselle täällä Levillä, senku meette ilmaseks laskee pulkalla ja miten kivaa. Mut kun ei ne matkanjärjestäjät kerro sitä, kun ei se tuo niille rahaa. Halutaanko me oikeasti viedä Leviä tähän suuntaan, että asiakkaat saa semmosen kokemuksen et siellä pimitellään asioita, et matkanjärjestäjät oli se kuka tahansa, vetää välistä. Luodaan alusta, jonka ympärillä kaikki on auki asiakkaalle. Ne on suoraan siinä, me ollaan läpinäkyvä."*

Lumettoman ajan hintakilpailu asiakkaiden houkuttelemiseksi tekee haastavaksi saada oma toiminta kannattavaksi, eikä tämän nähty tukevan yhteisen tavoitteen saavuttamista.

*y2-515-519: "Mut sitten on taas ihan mahdotonta saada siitä kannattavaa kun tuolla on noita mökkejä niin paljon, niitä saa niin halvalla sitten että ei hotellit voi niin halvalla myydä. Epärealistinen hintataso kesällä. Liian matala. Että jos mökki 50e vuorokausi lukee tien vieressä, niin ohhoh."*

Vaikka Lappi matkakohteena on kiinnostava juuri luonnon puolesta, Leviä yrittäjät eivät pidä erityisen kilpailukykyisenä maisemiensa tai luontonsa puolesta. Yrittäjien käsitysten mukaan luontoelämyksiä on tarjolla Lapin ja Suomen sekä ulkomaiden matkakohteissa yhtälailla. Erityisesti lumettoman ajan matkailusta puhuttaessa asiakkaista syntyy kuva ohikulkijoina.

*y1-71-76: "Meillä on todella kauniit puitteet ja maisemallisesti kauniit puitteet, mutta myös palvelut on kohdillaan Levillä, ja se että me ei voida lähteä kilpailemaan Levillä esimerkiksi jollakin sinänsä maisemoinnilla, että jos puhutaan vaikka Norjasta tai Ylläksestä, ne on jo lähteny siihen siellä että se vaeltaminen siellä ja se maisemallisuus siellä ja kaikki tämmönen, että valitettavasti Levillä ei vaan oo potentiaalia lähteä siihen kisaan mukaan."*



### 5.3.3 Vetovoimatekijät

Vetovoimatekijät on kategoria, joka kuvaa yrittäjien käsityksiä tarjonnan, kysynnän ja saavutettavuuden välisestä dynamiikasta. Vetovoimatekijöiden kategoriaan lukeutuvat yrittäjien käsitykset alueen saavutettavuudesta, matkailuseson-geista ja tuotekehityksestä sekä markkinoinnin ja kohderyhmien haasteista ja mahdollisuuksista. Vetovoimatekijät voidaan ymmärtää paitsi asiakkaita, myös yrityksiä puoleensavetävinä tekijöinä.

### Saavutettavuus

Matkailualueen saavutettavuutta yrittäjät arvioivat jo kyselylomakkeella (ks. taulukko 9).

**Taulukko 9 Saavutettavuuteen liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit ja prosenttijakaumat**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Matkailua ja lentoliikennettä kehitetään yhtenä kokonaisuutena	26,1% 6	65,2% 15	4,3% 1	4,3% 1	0,0% 0	100,0% 23
Leville on sujuvat ja hinnaltaan kilpailukykyiset liikenneyhteydet kaikilla liikennemuodoilla	13,0% 3	4,3% 1	39,1% 9	43,5% 10	0,0% 0	100,0% 23

Lentoliikennettä ja matkailutoimintaa nähtiin melko yksimielisesti kehitettävän yhtenä kokonaisuutena. Kaikkia liikennemuotoja arvioitaessa yrittäjien joukosta suurin osa oli taas selkeästi eri mieltä asetetun väittämän paikkansapitävyydestä.

Haastateltavien käsitysten valossa matkailualueen tarjonnan nähdään kytkeytyvän saavutettavuuteen. Ilman palvelutarjontaa saavutettavuutta on haastava kehittää, koska alueen ei nähdä olevan tarpeeksi houkutteleva.

y5-108-110: *"Yks mikä ympärivuotisuuteen vaikuttaa on ettei ravintoloilla ja näillä oo tai näillä ohjelmapalveluyrityksillä oo, että kun ne ei pidä auki sitä kesää. Niin, tavallaan alueen houkuttelevuus on vähän niin ja näin. Kannattaako tavallaan tulla."*

y2-85-96: *"H: Miten näet että saavutettavuutta voisi kehittää ympärivuotisuuden näkökulmasta?"*

*Y: Tarjonta luo kysyntää, kysyntä luo tarjontaa. Meillä pitäis taas olla se, miksi tänne tullaan. Kun viime kesänä tai toissakesänä Finnair lensi yhtä ylimääräistä vuoroo, niin ei se kannattanu, se loppui aika äkkiä kun ei siinä ollut matkustajia. Ei meillä täällä ollut mitään tekemistäkään erikoisesti, niin miksi niitä ihmisiä olisi tullut."*

Yrittäjien käsityksissä lentoyhteydet ovat keskeisessä roolissa alueen ympärivuotisuuden kehittämisen kannalta, erityisesti ulkomaisia asiakkaita tavoiteltaessa. Kotimaisten matkailijoiden osalta lentoyhteydet nähdään myös tärkeinä, mutta myös muita liikennemuotoja kuten bussi- ja junaliikennettä toivottiin kehittävän kesäajalle. Puhuttaessa lumettomasta ajasta, lentoyhtiöiden uskottiin näkevän syksy potentiaalisena Lapin matkailuaikana.

y3-102-105: *"Finnairikin pystyis varmaan parempaan tarjontaan jos sitä volyymiä ja ostohalukkuutta olisi enemmän. On se (syksy) joka tapauksessa helpompi Finnairille puhua kuin kesä. Ja ymmärrän hyvin heitä, että hekin olisivat paljon kiinnostuneempia tästä missä on jonkinlääköstää liikennettä pohjalla jo."*

Saavutettavuuden ja tarjonnan välinen suhde muodostaa noidankehän lumettomana aikana, sillä käsitysten valossa näkyy myös se, ettei palveluita olla välttämättä valmiita pitämään auki, koska oletetaan ettei asiakkaita ole rittävästi.

## **Matkailusesongit ja tuotekehitys**

Yrittäjien käsityksissä matkailukaudet hahmottuvat talvi, kevät, kesä ja syysmatkailuksi.

y3-47-50: *"Kolme eri asiaa mitä pitäisi markkinoida tai kolme eri asiaa mistä se koostuu se ympärivuotisuus, on kesämatkailun, syksyn matkailu ja sitten on talvimatkailu."*

Suurin osa yrittäjistä puhuu talvi, kesä ja syysmatkailusta, mutta osa erottaa myös kevätkauden omaksi sesongikseen, joita tulisi jokaista kehittää omana kokonaisuutenaan. Yrittäjien käsitykset, mitä matkailusesonkia tulisi kehittää vaihtelivat yritysten intressien mukaan.

Osa yrittäjistä kertoo toimintansa olevan jo, tai ainakin lähes ympärivuotista. Hiljaiset ajat kuluvat tällöin tarjottavien palvelujen huolto- ja kehittämistoimien parissa sekä lomaillessa. Myös heikko usko hiljaisten aikojen kasvuun vaikuttaa haluun kehittää omaa liiketoimintaa ympärivuotiseen suuntaan.

Talvi- ja kevätkauden haasteena näyttäytyy riittämätön kapasiteetti asiakasmäärään nähden. Toisaalta hiljaisempien kausien haasteena on vähäinen asiakasmäärä, mikä ei houkuttele yrittäjiä pitämään palveluitaan auki. Ympärivuotisuuden puolesta puhuvatkin erityisesti yrittäjät jotka ovat investoineet alueelle.

*y2-65-67: "Sitten taas sen ymmärrän että ihmiset tahtoo tai täällä yrittäjät tahtoo että nuo seinät pitäis maksaa kesälläkin kun ne on ympärivuotiseksi rakennettu. Mutta sekin mitä kesällä saa tuottoa, niin onhan se ihan eri mitä saa talvella."*

Haastavimmat ajanjaksot kesän ja syksyn osalta ovat toukokuu ja kesäkuun alku juhannukseen asti sekä lokakuu ja marraskuun alku ennen alppihiihdon maailmancupin Levin osakilpailua. Heinäkuun kävijämäärien kasvu on korvannut ruskasesongin hiljentymistä. Hiljentyvään ruskasesonkiin toivottiin tartuttavan.

*y5-48-56: "No tämänhän ei ole ympärivuotista täällä että kyllähän se on niin että vappuun se sesonki katkeaa kuin seinään ja sitten ei tapahdu mitään ennen juhannusta. No sitten juhannuksen jälkeen heinäkuu on nostanut päätään meillä ainakin jonkun verran. Kun tuo ruska nyt hiljenee, niin tuo heinäkuu on korvannut sitä että siellä on ollut jonkun verran kasवलukuja. Meillähän on tuo maailmancup täällä Levillä niin oikeastaan siitä vappuun on sitten semmosta, marraskuun puolvälistä vappuun on sitä sesonkia. Täällähän se ei ole ympärivuotista toimintaa missään nimessä. Ollaan auki ja varattavissa ympärivuoden mutta myynti ei ole järin hääviä toukokuussa tai lokakuussa."*

**Syyskauden potentiaali** ja kytkeminen alkavaan talvikauteen näyttäytyy mahdollisuutena. Kehittämistyön tulisi käsitysten mukaan alkaa syyskauden nostamisesta, jonka jälkeen keskityttäisiin kesän nostoon.

y3-292-296: *"Kotimaan kilpailu on kovaa, ja onhan se niin että jos nippa nappa etelässä tarkenee niin kai se (asiakas) sinne haluaa. Syksyllähän ei ole kysymys siitä että onko lämmin vai ei. Se ei ole ongelma ja toisekseen syksyllä ei ole kauheaa kilpailua, paitsi ne laivat kun ne nyt panostaa. Minusta ihan rohkeasti voi puhua syksystä."*

y3-81-84: *"Mitä siihen syksyille pitäisi tehdä, niin olis se että muistetaan nimenomaan kotimaiset asiakkaat. Kun ne on aiemmin ollut ihan merkittävä ryhmä, niin kyllä ne voi edelleenkin olla, mutta toki ne ei varmaan niitä samoja mummoja ole mitä silloin aiemmin. Ruska pitäis keksiä uudelleen."*

Paikallisen luonnon nähdään sisältävän mahdollisuuksia mm. metsästykselle, kalastukselle, pyöräilyllä ja vaeltamiselle. Kotimaisten matkailijoiden suosiossa olleet ulkoilulle sopivat syysajat näkyvät käsityksissä markkinarakona, jolle ei nähdä olevan kilpailua yhtä paljon kuin kesäajalle Suomen mittapuussa.

y3-274-279: *"Minun mielestä kesä omalla painolla ja panostetaan vain syksyyn ensiksi, katsotaan sitten kesää kun se syksy on myyty. Jos kesällä on muutama lento ja syksyllä vähän enemmän lentoja ja tammikuussa on jo paljon enemmän, että jokaiselle jo jää jotain, mutta jos syyskuusta ei jää mitään niin miksei nostettaisi sitä ensin, kuin että saatais kesä ensiksi nostettua edes syyskuun tasolle. Kauhea työ eikä kellekään jää vielä mitään. En ymmärrä, miksi siihen pitää panostaa."*

Käsitysten valossa syksyn nostaminen ei vaatisi samanlaista palveluiden kehittämistyötä kuin kesäaikana. Myös sään vaikutus nähtiin pienemmäksi: kesäaikana suomalaisten matkailijoiden nähtiin suosivan lämpimiä lomakohteita, mutta syksyaikana tällä ei ole enää merkitystä, vaan ulkoilu on matkailun keskiössä.

**Tapahtumatarjontaa** pidettiin vetovoimatekijänä lumettoman ajan matkailun osalta.

y1-89-95: *"Meillä on jo nyt muutama hyvä tapahtuma kesäaikaan mut esim Levi Outdoor-fest, siinä on paljon hyviä pointteja, mut se tuntuu edelleen vähän et se ei oo hanskassa se homma, et se ois niin vetomainen se homma et se lähtis vaan sekin on vähän paloja sieltä sun täältä, hyvin semmonen laaja, pirstaloitunut, niinku tapahtuma joka ei oikeastaan kerro juuri kenellekään juuri mitään. Se ei ole minun mielestä rakennettu vielä semmoseks että se ois helposti ymmärrettävissä tai helposti brändättävissä."*

Tapahtumien onnistumisen edellytyksenä pidettiin riittävää panostusta ja selkeää tapahtumaideaa. Jo olemassa olevia tapahtumia toivottiin kehitettävän ja tapahtumien tuottamisessa hyödynnettävän enemmän yhteistyötä. Syksyn tapahtumatarjontaan ideoitiin säänkestäviä festivaali- ja pyöräilytapahtumia. Pienempiä tapahtumia ideoitiin jopa jokaiselle viikonlopulle syysajalle.

y3-70-79: *"Syksyn sais varmasti suomalaisten kohdalta jo, mikä olis jo paljon, että jos meillä on ruskamaraton missä on ihan mukavasti väkeä vaikkakin siellä vähän väkimäärä laskee mutta siellä on aika vähän laskenu se jos 200 vuodessa laskee. Että kuitenkin, että niitä tapahtumia olis syksyllä enemmän. Minusta hyvä esimerkki on että jos Levin Matkailun kokouksessa oli viimeksi mietitty että Levi24 ei vedä oikein väkeä, niin entä sitten jos sitä jotain pyöräilytapahtumaa kokeiltais syksyllä. Ja kokeiltas paljonko silloin tulisi sitä väkeä, koska sitä saattaa tulla helposti enemmän kuin kesällä. Että vaikka ne ois samankaltaisia tapahtumia kuin kesällä, niin olis myös sinne syksylle tapahtumia. Mikä sen parempi aika ulkoiluun ja liikkumiseen kuin syksy."*

**Monipuolista palvelutarjontaa** pidetään vahvuutena ja vetovoimatekijänä alueen kannalta. Monipuolisuuteen liittyvänä haasteena yrittäjien käsityksissä tulee esiin matkailusesonkeihin erikoistuminen, palvelutarjonnan laajentaminen sekä palveluiden auki pitäminen. Nämä kulkevat käsikädessä asiakasryhmien muuttuvien tarpeiden kanssa.

y1-53-60: *"Levin ympärivuotisuus, jotta löydettäisiin ne niin sanotusti, ensimmäiset isot vetovoimatekijät, millä pystyttäis jollakin tapaa edes lähtee brändäämään Leviä kesäkohteena, niin ne pitäis kokonaisuutena niinkun meidän kaikkien toimijoiden ja ja (...) Se olis helpompikin keskittyä johonkin yhteen tai kahteen asiaan, jossa Levi olis niin sanotusti nenän päässä."*

y4-89-92: ”Ihmisillä on paljon mitä pitää tehdä vapaa-ajalla. Enää ei välttämättä ole se viikko, se on ollut kauan aikaa sitten romukoppaan heitetty ajatus että pitää olla viikko. Vuorokausia pitää saada myytyä ja lyhyitä aikoja saada varatuksi, mikä vaikuttaa hinnoitteluun ja muuhun.”

Tuotekehitykseen liittyviä asioita yrittäjät arvioivat jo kyselylomakkeella (ks. taulukko 10).

**Taulukko 10 Tuotekehitykseen liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keski-luvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Levillä toteutetaan jatkuvasti uusia rohkeita tuotekehityshankkeita	8,7% 2	47,8% 11	21,7% 5	17,4% 4	4,3% 1	100,0% 23
2) Levi tunnistaa paikalliset vahvuudet, kuten paikallisen kulttuurin, luonnon, vuodenaajat ja arktisuuden, sekä profiloituu näihin	26,1% 6	60,9% 14	8,7% 2	4,3% 1	0,0% 0	100,0% 23
3) Matkailualueen tuotekehityksessä hyödynnetään yhteistyötä sektorit ja rajat ylittävästi	8,7% 2	30,4% 7	34,8% 8	21,7% 5	4,3% 1	100,0% 23
4) Tuotekehitysyhteistyölle varataan riittävästi aikaa ja resursseja	0,0% 0	26,1% 6	43,5% 10	17,4% 4	13,0% 3	100,0% 23

Mielipiteiden keskiarvot vastausvälillä 1 Täysin samaa - 4 Täysin eri mieltä, kun en osaa sanoa - vastaukset poistettu:

- 1) keskiarvo 2,50; keskihajonta 0,91; mediaani 2 (N=22)
- 2) ka 1,91; kh 0,73; mediaani 2 (N=23)
- 3) ka 2,73; kh 0,94; mediaani 3 (N=22)
- 4) ka 2,9; kh 0,72; mediaani 3 (N=20)

Vastanneiden yrittäjien joukko on eri mielisiä kaikkien muiden asetettujen väittämien kanssa paitsi paikallisten vahvuuksien tunnistamisen ja näihin profiloitumisen kanssa (ka >2,5). Väittämä ”Levillä toteutetaan jatkuvasti uusia rohkeita tuotekehityshankkeita” asettuu epäselvään asemaan keskiarvonsa puolesta (ka 2,5), mutta mediaaninsa (2) puolesta väittämän kanssa ollaan samaa mieltä. Yhteistyön ulottuvuuden sisältävien väittämien kohdalla yrittäjät ovat selkeästi eri mieltä. Yhteistyön vaade näyttää siis asettavan haasteita tuotekehitykselle. Tätä havaintoa tukevat haastateltujen yrittäjien käsitykset yhteistyöstä.

## Myynti ja markkinointi

Vetovoimatekijöiden alle lukeutuvat myös myynnin ja markkinoinnin kysymykset. Myyntiä ja markkinointia koskevia asioita tiedustelin Levin yhteismarkkinoinnin piirissä olevilta yrittäjiltä jo kyselylomakkeella (ks. taulukko 11).

**Taulukko 11 Myyntiin ja markkinointiin liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Levillä on vahva matkailuimago	60,9% 14	34,8% 8	4,3% 1	0,0% 0	0,0% 0	100,0% 23
2) Levi tarjoaa monipuolisia ja kansainvälisesti vetovoimaisia matkailutuotteita ympärivuotisesti	13,0% 3	56,5% 13	21,7% 5	8,7% 2	0,0% 0	100,0% 23
3) Levin matkailumarkkinointi toteutuu koko aluetta palvelevalla tavalla	17,4% 4	21,7% 5	52,2% 12	4,3% 1	4,3% 1	100,0% 23
4) Matkailun vastuullisuus hyödynnetään Levin alueen markkinoinnissa	4,3% 1	47,8% 11	26,1% 6	13,0% 3	8,7% 2	100,0% 23

Mielipideväittämien keskiarvo, -hajonta ja mediaani vastausväliillä 1 Täysin samaa - 4 Täysin eri mieltä, kun En osaa sanoa -vastaukset poistettu:

- 1) keskiarvo 1,43; keskihajonta 0,59; mediaani 1 (N=23)
- 2) ka 2,26; kh 0,81; mediaani 2 (N=23)
- 3) ka 2,45; kh 0,86; mediaani 3 (N=22)
- 4) ka 2,52; kh 0,81; mediaani 2 (N=21)

Levillä nähdään olevan vahva matkailuimago, tästä yrittäjät ovat lähes yksimielisiä ja tätä vahvistavat myös haastateltavien käsitykset. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrittäjistä näkee monipuolisia ja kansainvälisestikin vetovoimaisia matkailutuotteita olevan alueella tarjolla ympäri vuoden, vaikka käsitysten valossa riittävää tarjontaa pidettiin saavutettavuuden kehittämisen esteenä.

Väite ”Levin matkailumarkkinointi toteutuu koko aluetta palvelevalla tavalla” on keskiarvonsa puolesta samanmielisyyden puolella (ka <2,5), mutta mediaania (3) katsottaessa mielipide kallistuu erimielisyyden puolelle. Väittämä ”Matkailun vastuullisuus hyödynnetään Levin alueen markkinoinnissa” jää keskiarvonsa puolesta erimielisyyden puolelle (ka >2,5), mutta mediaania (2) katsottaessa joukko on väitteen kanssa samanmielisiä.

Mielipiteitä jakoivat eniten väittämät ”Matkailumarkkinointi toteutuu koko aluetta palvelevalla tavalla” sekä ”Matkailun vastuullisuus hyödynnetään alueen matkailumarkkinoinnissa”. Ensimmäinen väittämä niveltyy yhteistyön teemaan ja sen sisältämiin haasteisiin. Jälkimmäinen väittämä puolestaan keräsi ko. väittämistä eniten en osaa sanoa –vastauksia, mikä voi kertoa siitä ettei vastuullisuuden teema ole yrittäjille tuttu tai siitä, ettei alueella mahdollisesti tehdystä työstä matkailun vastuullisuuden eteen ole viestitty yrittäjille. Joka tapauksessa, matkailun vastuullisuuden huomioon tärkeys tuli esiin haastateltavien käsityksissä – viime kädessä asiakas tekee päätöksen matkakohteesta.

### **Markkinoinnin haasteet ja mahdollisuudet**

Yrittäjien käsitysten mukaan Levin brändin rakentaminen on onnistunutta.

*y3-172-183: ”Pitäis muidenkin muistaa että kyllä se Levin Matkailu tekee ison osan siitä näkyvyydestä. Että tosiaan kuinka paljon me yksistään näyttäis jos me yksin jokainen tuolla huudeltais. (...) Hyvät asiat on, että se saa hyvin itsensä näköksälle. Levinä. Ja Levin merkki, se on brändätty tosi hyvin. Että jos sanoo että me asutaan Sirkassa, niin ei ihmiset tiedä, mutta jos sanoo että me asutaan Levillä niin alkaa ihmiset tietää ja laittaa kartalla suurin piirtein oikeaan paikkaan.”*

Selvää on että markkinointi- ja myyntityötä on välttämätöntä tehdä ja että se edellyttää yhteistyötä. Markkinoinnin ja myynnin suhteen nousee esiin erilaisia tasoja, kuten paikallinen, Lapin alueen, valtakunnallinen ja kansainvälinen matkailun markkinointi- ja myyntityö. Myös digitaalinen markkinointi nousee käsityksissä esiin. Lapin etuna nähdään kiinnostavuus, jolloin Suomea markkinoitaessa mennään usein Lappi edellä.

*y3-185-191: ”Suomesta tykkään, että jos Suomea markkinoidaan niin siinäkin on se juttu että pitää markkinoida Lappia että saa kiinnostumaan Suomesta. Että siinä on se hyvä puoli että jos markkinoidaan Suomea niin pitää sanoa Lappi, että saa ihmiset kiinnostumaan.”*



Yrittäjien kehittämisajatukset markkinoinnin suhteen lähtevät siitä, että Lappi on kokonaisuus, jota tulisi markkinoida.

*y1-135-152: "Et me mennään yhdessä Lappina, siitä lähetään kartottaa sit kun se asiakas on päättänyt tulla tosiaan lappiin eli Suomeen niin siinä kohtaa lähetään kartottaa et mitkä oikeesti on ne tekijät mitä ne hakee siitä lapista et mihin se kannattaa sijoittaa, onks se perhe, haluaks ne sen joulupukkielämyksen, Rovaniemi, jos ne haluaa taas ison aktiviteettielämyksen ja laskettelua, Levi ehdottomasti, jos ne haluaa taas rauhallisemman hiihto kautta tämmösen elämyksen niin Ylläs Saariselkä, et jokainen meistä keskittyis jälleen siihen mitä me osataan parhaiten ja mihin meillä on parhaimmat fasilitetit."*

Yhteiseen markkinointiin nähdään tehtävän panostuksia, mutta ympärivuotisuuden kannalta nämä eivät yrittäjien käsitysten mukaan ole vielä tuottaneet tulosta. Yrittäjät ovat toiveikkaita uusien markkinoiden avaamisen suhteen, erityisesti kansainvälisiä asiakasvirtojen osalta. Myynti ja markkinointi niveltäytyvät erikoistumiseen ja tätä voi käsitysten valossa tapahtua matkailualueiden välillä kuin myös matkailualueiden sisällä.

Markkinointipanostusten kohdentamisesta on käsitysten valossa eriäviä näkemyksiä. Toisaalta nähdään, että panostamalla talveen saadaan samoista markkinointipanostuksista enemmän irti, kuin vastaavasta panostuksesta lumettoman ajan matkailuun. Toisaalta ympärivuotisuuden kannalta käsitysten valossa pitäisi tehdä suurempia panostuksia nimenomaan lumettomaan aikaan. Matkanjärjestäjien kanssa tehtävää yhteistyötä ja markkinointia tulisi yrittäjien käsitysten valossa tehdä enemmän kesäaikaan.

*y2-651-657: "Markkinointi on markkinointi, se vie aikansa. Eipä täällä hirveesti oo niitä tustumisryhmiä kesällä ollut. Sekin on ihan hullua, että tiedettiin jo viime talvenakin että on ihan täyttä, ettei moneen vuoteen talvella tänne mahu. Matkanjärjestäjä raahataan tänne tammikuussa, helmikuussa, talvituristeja kattomaan. No ei meillä talvella mahu, tulkaa kesällä. Pöljät olisivat tuoneet ne tänne kesällä, oltas tehty ne niin vimpan päälle kuntoon."*

Paikallisesti nähdään, että olisi hyödyllistä tukea yrittäjien markkinointitaitoja. Yrittäjät näkevät oman vastuunsa markkinointityössä, mutta kaipaavat tukea

markkinointitaitojensa kehittämiseksi. Alueen sisäistä markkinointia toivottiin myös kehitettävän.

*y3-325-333: "H: Oisko jotain yrittäjyyden taitoja joita pitäisi tukea ympärivuotisuuden haasteiden edessä?*

*Y: Markkinointitaidot. Sitähän se yrittäminen on että kokeillaan lähteekö. Tarjotaan ja katsotaan. Pitää muistaa että yrittäjällä on vastuu myös, että ei voida odottaa että joku muu tekee kaiken puolesta, vaikka Levin Matkailu. Markkinointi toimii myös muiden yritysten kautta, kun myydään alihankintana muille yrityksille. Se on kyllä iso juttu ja se on alueen yhteistyönkin juttu. Yrittäjällähän se vastuu on kuitenkin."*

### **Kohderyhmien haasteet ja mahdollisuudet**

**Ulkomaiset matkailijat** jakautuvat käsitysten valossa Venäjältä, Aasiasta ja Euroopasta tuleviin matkailijoihin. Käsityksiin kohderyhmistä sisältyy myös ajatus asiakkaista "genreinä", jotka ovat tulkintani mukaan ymmärrettävissä arvoyhteisinä enemmän kuin demografisina tai maantieteellisinä tekijöinä. Vaikka kotimaisia ja ulkomaisia asiakkaita pidetään molempia tärkeinä, korostuu käsityksissä kansainvälisen kohderyhmän merkitys ympärivuotisen matkailun kasvun tavoittelussa.

*y1-78-87: "Puhuttiin siitä alamäkipyöräilystä, sellanen vois toimia täällä hyvin, josta lähtään oikeesti. Mut sit se pitää lähteä sit oikeasti isolla volymillä nimenomaan juuri sitä ajamaan. Ja hakea niitä tiettyjä kilpailuja, kansainvälisiä juttuja että päästään kansaan, koska nimenomaan se kansainvälisyys tässä on se isompi tekijä ku se että kotimaiset matkailijat, tokihan se kotimainenkin matkailija tietty on tärkeä mutta kyllä tässä nyt haetaan se kansainvälisyys sillä et meidän puhdas ilma, luonto ja kaikki se yhdistettyä tiettyyn genreen, et päästään lähteä hakee niitä. Ja sit sen jälkeen vasta lähetään puhuu siitä että mitä lähtään laajentaa pienyrittäjillä sitä toimintaa ja niitä fasiliteetteja täällä."*

Ulkomaisiin asiakkaisiin liittyen, eräänä huolena on keskittyminen liiaksi yksittäisiin asiakasryhmiin, kuten kiinalaisiin.

*y1-255-260: "Et, niinku rovaniemi teki, ne niinku myi sielunsa pirulle kiinalaisten kanssa. Se ei välttämättä ees oo niille positiivinen asia muutaman vuoden päästä. Jos miettii esimer-*

*kiks miten kävi etelässä tai Lapissa jossakin vaiheessa et ku venäläiset tuli, ni kyllähän se nyt oli vähän negatiivista sitten muiden kannalta et nää nyt sit tosiaan oli täällä ja otti sen paikan haltuunsa. Nythän kiinalaiset tekee saman rovaniemellä. Kiinalaiset ottaa paikan haltuunsa, mites nää muut asiakkaat.”*

Huolenaiheena on, että tietty asiakasryhmä voi ottaa alueen 'haltuunsa', jolloin alueen vetovoima saattaa kärsiä toisten asiakasryhmien silmissä. Yrittäjät markkinoisivat mielellään hiljaisia aikoja, kuten syyskautta, Aasiasta tuleville matkailijoille, jolloin täytenä pidetty talvimatkailu ei olisi tämän ryhmän kärkenä.

**Kotimaiset matkailijat** käsitysten valossa tarkoittavat perheitä, nuoria aikuisia ja keski-ikäisiä aktiivisesti liikkuvia ihmisiä. Ympärivuotisuuden kannalta keskitymistä ulkomaisiin asiakkaisiin kotimaisten kustannuksella ei pidetä järkevänä.

*y3-339-342: ”Joskushan tämä syksy oli hyvä aika, Levillä oli paljon elämää ja nyt se hiipuu. Sehän oli suomalaisten matkailua, jota en muista että syksyä olis markkinoitu Levin Matkailun kautta. Nyt kun se menee ulkolaisten varaan koko juttu ... mä uskon että suomalaiset ois helppo nakki kun niihin vähän panostais.”*

*y3-88-96: ”No sanoisin ensinnäkin että kohderyhmäksi otetaan keski-ikäiset, jotka ovat aika aktiivisia liikkumisen ja kuluttamisen takia. Kulkevat baareissa ja ravintoloissa, käyttävät ravintolapalveluita ja siitä olis hyötyä enemmän. Ja käyttävät varmaan myös ohjelmapalveluita, jos ne on vain mielenkiintoisia.”*

Aktiivisia keski-ikäisiä pidetään potentiaalisena palveluita kuluttavana ryhmänä, erityisesti syysaikana. Näitä kohderyhmiä houkuttelevina tekijöinä pidetään palvelu- ja tapahtumatarjontaa. Perheet ja nuoret aikuiset ovat tärkeä kohderyhmä, koska näistä nähdään tulevan myös tulevaisuuden asiakkaat.

*y4-110-118: ”Y: Kotimaisiin pitäisi ehdottomasti meidän panostaa enemmän, meidän pitäis saada niitä. Meiltä puuttuu tietyn ikäryhmän kotimaiset kokonaan. Niitä pitäis saada lisää tänne. Kotimaiset kun ne tulee tänne ne voi olla että niillä ei perhettä vielä mutta jos niillä on perhettä niin sieltä ne tulee ne uudet käyttäjät sitten.*

*H: Minkä ikäistä ryhmää tarkoitat?*

*Y: No, ei ihan kaksikymppisiä mutta jotka on kolmenkymppin luokkaa. Nuoria aikuisia.”*

## Uhat vetovoimatekijöille

**Laatutason** ylläpidon ja kehittämisen nähtiin vaikuttavan alueen vetovoimaan. Käsitykset laatutasosta vaihtelivat. Pitkään yrittäjänä toimineet haastateltavat näkivät laatutason laskeneen. Ulkomaisten uusien asiakasryhmien odotukset olivat myös eräs esiin tullut huoli; alueella tulisi olla riittävästi osaamista, jotta uudet alueelle houkuteltavat asiakasryhmät kyettäisiin myös palvelemaan asianmukaisesti ja annetut lupaukset lunastamaan.

*y2-568-575: "Tuntuu että ne pomot ja omistajat ei enää välitä siitä laadusta niin. Sitten kuitenkin haalitaan samaan aikaan tuolta uusia asiakasryhmiä jostain Intiasta, Dubaista ja Kaukoidästä millä se laatu meinaa ihan eri asiaa kun mihin me ollaan totuttu. Kun suomalaisillekin laatu alkaa jo tökkiä niin mitä se tekee ulkolaiselle asiakkaalle. He vaativat enemmän. Että jos meinataan saada enemmän tuottoa noille huoneille, ohjelmapalveluille ja muille, jos meinataan saada parempaa hintaa ja parempia asiakkaita, niin pitäis tehdä sen laadunkin eteen jotain."*

*y2-498-500: "Kun mietitään henkilökunnan laatua niin eihän me saada sitä ikinä hyväksi kun kaikki on vaan sen kuus kuukautta. Ja uudet ihmiset taas, se on sitä jatkuvasti."*

Laadun kohottaminen kytkeytyy rekrytointiin ja syyskauden kehittämistä pidettiin laatutason ylläpidon kannalta merkittävänä tekijänä, sillä se mahdollistaisi työntekijöiden rekrytoinnin syksystä kevääseen, jolloin olisi suurempi mahdollisuus saada houkuteltua osaavaa työvoimaa alueelle ja mahdollisesti myös pidempiaikaisiin työsuhteisiin.

**Matkailun vastuullisuutta** pidettiin myös vetovoimatekijänä: Alueen maine on viime kädessä asiakkaan päätöksissä.

*y1-273-283: "Sitten nämä eläimenkohtelu ja kaikki tämmönen, et kun nyt sit massotetaan noita koiria niin jos siitä lähtee lumipallo vyörymään ja me saadaan huono maine esimerkiksi koirien tai eläinten kohtelusta, porojen kohtelusta, kaikesta mahdollisesta, kaikkien näiden asioiden kanssa pitää oikeesti olla tosi varovainen, koska se ihmiskunta jota me*

*tänne pyydetään, niin on loppukädessä se joka tekee sen päätöksen tuleeko meidän koh-  
teeseen vai ei.”*

**Turvallisuuteen** liittyen poliisin resurssien riittävyys talviajan matkailussa huolletti yrittäjiä. Myös terrorismin uhka tuli esiin käsityksissä: tähän uhkaan tulisi varautua.

*y5-256-263: ”Mutta kun miettii maailman turvallisuustilannetta, terrori-iskuja ja muita niin tämmönenkin niinku aika valtavaksikin paisunut turistikeskus niin mun mielestä ei ole ihan fine että Lapin poliiseilla on niin vähän sitä resurssia siihen. Muutaman kerran jos on joutunut soittamaan poliisia niin ne on saattanut olla jossakin Kilpisjärvellä. Jos on vaikka jotkut bileet huoneistossa, niin, äärimmäisen harvinaisia tapauksia. Ja siis kyllähän se on fakta että tässä maailmantilanteessa niin kyllä ne terroristijutut ja muutkin niin kyllä ne jossain vaiheessa leviää Suomeenkin, vaikka me kuvitellaan täällä olevamme turvassa kaikelta pahalta.”*

Käsitykset vetovoimatekijöiden uhkakuvista avaavat hieman näitä jo kyselylomakkeella tiedustelemiani asioita (ks. taulukko 12).

**Taulukko 12 Matkailun laatuun ja turvallisuuteen liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Levin matkailualueella laatua ja turvallisuutta tarkkaillaan ja vahvistetaan osana yritysten ja matkailualueen perustoimintaa	26,1% 6	39,1% 9	17,4% 4	8,7% 2	8,7% 2	100,0% 23
2) Levin matkailualueen yrityksille on tarjolla työkaluja laadun ja turvallisuuden kehittämiseen	13,0% 3	39,1% 9	43,5% 10	4,3% 1	0,0% 0	100,0% 23
3) Matkailun vastuullisuus huomioidaan kehittämistyössä	21,7% 5	47,8% 11	21,7% 5	0,0% 0	8,7% 2	100,0% 23
4) Matkailun laatu ja turvallisuus varmistuvat monialaisissa arvo- ja alihallintaketjuissa	8,7% 2	47,8% 11	30,4% 7	0,0% 0	13,0% 3	100,0% 23

Mielipiteiden keskiarvot, -hajonta ja mediaani vastausvälillä 1 Täysin samaa - 4 Täysin eri mieltä, kun En osaa sanoa -vastaukset poistettu:

- 1) keskiarvo 2,1; keskihajonta 0,94; mediaani 2 (N=21)
- 2) ka 2,39; kh 0,78; mediaani 2 (N=23)
- 3) ka 2,0; kh 0,71; mediaani 2 (N=21)
- 4) ka 2,25; kh 0,64; mediaani 2 (N=20)

Asetettujen väittämien kanssa ollaan samanmielisiä (ka <2,5). Matkailun vastuullisuuden huomiointi kehittämistyössä on väittämä, jonka kanssa yrittäjät ovat selkeästi samaa mieltä. En osaa sanoa -vastauksia on kertynyt kolmen laatua ja turvallisuutta koskevan väittämän kohdalle. Tämä voi kertoa siitä ettei asetetut väittämät aukea yrittäjille tai että vastanneet eivät todella tiedä mikä tilanne matkailualueella väittämien osalta vallitsee. Jälkimmäisessä tapauksessa tulkit- sen asian siten, että alueella mahdollisesta laadun ja turvallisuuden eteen teh- dystä työstä ei ole viestitty paikallisille yrittäjille.

Muutoin väittämät jakavat mielipiteitä melko laajasti. Laadun ja turvallisuuden tarkkailu osana yritysten ja matkailualueen perustoimintaa jakoi mielipiteitä eni- ten (kh 0,94), kun taas laadun ja turvallisuuden varmistuminen monialaisessa yhteistyössä jakoi mielipiteitä vähiten.

#### **5.3.4 Toimintaympäristö**

Kuvauskategoria kuvaa yrittäjien käsityksiä liiketoiminnan edellytyksistä ja yri- tysten elinvoiman varmistamisesta, kun tavoitteena on ympärivuotinen matkailu- toiminta. Liiketoiminnan tukemiseksi nähdään tehdyn alueella arvokasta työtä, mutta tehtävää on edelleen. Kategoria jakautuu kehittämiseen ja resursseihin, osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen, ennakointiin ja digitalisaatioon. Toimintaympäristön kehittäminen nähdään edellytyksenä tulevaisuuden visioi- den ja tavoitteiden saavuttamiselle. Kuvauskategorian teemoihin liittyviä aiheita tiedustelin jo kyselylomakkeella (ks. taulukko 13).

**Taulukko 13 Tutkimukseen, koulutukseen, kehittämiseen ja ennakkointiin liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Matkailuelinkeinon tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminta vastaa matkailuelinkeinon tarpeita	21,7% 5	34,8% 8	21,7% 5	4,3% 1	17,4% 4	100,0% 23
2) Matkailutoiminnasta tuotetaan riittävästi tietoa, esimerkiksi tilastointia	21,7% 5	47,8% 11	17,4% 4	4,3% 1	4,3% 1	95,7% 22
3) Levin alueen yritystoimintaa tuetaan koulutuksella ja tiedon jakamisella	13,0% 3	60,9% 14	21,7% 5	0,0% 0	0,0% 0	95,7% 22
4) Levin alueen yritysten osaamistarpeet ja tehokas rekrytointi huomioidaan kehittämistyössä	4,3% 1	47,8% 11	30,4% 7	8,7% 2	8,7% 2	100,0% 23
5) Maankäyttö- ja rakentamislinjaukset tukevat Levin matkailualueen kehittämistä	0,0% 0	21,7% 5	43,5% 10	13,0% 3	17,4% 4	95,7% 22

Mielipideväittämien vastausten keskiarvo, -hajonta ja mediaani vastausväliillä 1 Täysin samaa - 4 Täysin eri mieltä, kun En osaa sanoa-vastaukset poistettu:

- 1) keskiarvo 2,11; keskihajonta 0,88; mediaani 2 (N=19)
- 2) ka 2,05; kh 0,8; mediaani 2 (N=21)
- 3) ka 2,09; kh 0,61; mediaani 2 (N=22)
- 4) ka 2,48; kh 0,75; mediaani 2 (N=21)
- 5) ka 2,89; kh 0,68; mediaani 3 (N=18)

Maankäyttö- ja rakentamislinjauksia koskevan väittämän kanssa vastanneiden yrittäjien joukko on selkeästi eri mieltä (ka 2,89). Tätä havaintoa tukevat myös haastateltujen yrittäjien käsitykset. Levin alueen yritysten osaamistarpeiden ja rekrytointia koskevan väittämän kanssa ollaan keskiarvoa katsottaessa juuri ja juuri samaa mieltä (ka 2,48). Käsitysten valossa osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen ja osaamisen kehittäminen näyttäytyy koko matkailualueella koskettavana haasteena.

Muiden tavoiteväittämien kanssa vastanneiden joukko on samanmielisiä, vaikka mielipiteet jakautuvatkin vastausvaihtoehtojen välille melko laajasti. Näiden väittämien kohdalta haastateltavien käsitykset avaavat tarkemmin sitä, mitä yrittäjät ajattelevat.

En osaa sanoa –vastauksia on paljon kahden väittämän ”Matkailuelinkeinon tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminta vastaa matkailuelinkeinon tarpeita” ja ”Maankäyttö- ja rakentamislinjaukset tukevat Levin matkailualueen kehittämistä” kohdalla. Syynä en osaa sanoa-vastauksille voi olla se, ettei matkailuelinkeinoa tukevien organisaatioiden joukko aukene yrittäjille riittävästi tai vastanneet yrittäjät ovat toimialalla, joka ei ole välittömästi tekemisissä maankäyttö- ja rakentamislinjausten kanssa.

### **Kehittäminen ja resurssit**

Kunnan roolia pidetään perustavanlaatuisena matkailun kehittämisen raameja määrittävänä tekijänä sekä yhteistyön ja rahoitusten mahdollistajana.

*y1-354-360: ”Eli pitäis keskittyä siihen että tää on niin sanotusti hyvä paikka perustaa yrityksiä. Hyvä paikka kasvattaa yritystä. Hyvä paikka saada työntekijöitä. Hyvä paikka saada omat elinolosuhteet sellasiksi että täällä on järkevä olla. Ni siitä pitäis mun mielestä nyt niinku lähteä ja keskittyä, jonka jälkeen pystyttäs, että kun meillä on tukeva kivijalka sille mitä lähdetään tulevaisuutena hamuamaan. Mut jos me nyt lähdetään tulevaisuus edellä niin tää on ihan niinku tää on niinku perse edellä puuhun suoraan sanottuna.”*

Kunnan kankeuden syiksi eritellään viimeaikaisia kuntasotkuja, tahtotilaa ja vastuunkantoa. Kuten yhteistyön kategorian alla käsitysten valossa on nähtävissä, yrittäjät odottavat Kittilän kunnalta avointa ja rehellistä keskustelua paikallisten toimijoiden kanssa.

Erityisesti maankäyttö- ja rakentamislinjaukset tulivat yrittäjien käsityksissä esiin. Maankäyttö- ja rakentamislinjauksia pidettiin käsitysten valossa epäreiluinä, byrokraattisina ja niiden ei välttämättä koettu olevan linjassa alueen kehittämisen kanssa. Majoituskapasiteetin riittävyttä niin työntekijöiden kuin talvimatkailijoiden näkökulmasta tulisi ottaa paremmin huomioon.

Ympärivuotisen matkailutoiminnan kehittämiseen liittyvät oleellisesti sen vaatimat resurssit. Esimerkiksi Kideven toimintaa kuvataan onnistuneeksi, mutta



samaan aikaan yrittäjät eivät usko Kidevellä olevan käytössään riittäviä resursseja koordinoinnin ja hanketyön eteenpäin viemiseksi.

*y1-386-403: "Ja jos puhutaan Kidevestä, niin mun on pakko nostaa hattua, että he oikeasti haluavat viedä asioita eteenpäin, mut välillä tuntuu että he haluaa viedä asioita eteenpäin vaikka heillä ei oo minkäänäköistä voimaa viedä mitään mihinkään suuntaan."*

Rahoitusten hyödyntämistä pidetään alueen yhteisten kehittämistoimien mahdollistajana. Yrittäjien käsityksissä näkyy myös valtakunnallisten ja maakunnallisten toimijoiden merkitys matkailun kehittämiseksi. Erilaisissa rahoitusmuodoissa tulisi huomioida myös alueen omavastuuosuus.

*y2-231-235: "Ja sitten näitä, mä en ymmärrä miksei täällä käytetä tarpeeks näitä EU-rahoituksia. Täällä ei ole juuri ollenkaan. Tuolla pohjois-pohjanmaalla, Ruka esimerkiksi, sinnehän syydetään EU-rahaa vaikka kuinka paljon. Niin sitä ei sitä tähtisarjaa näy juuri missään, mä en tiedä onks se Kidevestä kiinni vai Lapin Liitosta kiinni ettei täällä ole semmosta rahaa sitten."*

Kideven ohella Levin Matkailu Oy on keskeinen, tärkeänä pidetty alueen kehittämistä koordinoiva toimija, jonka käytössä olevien resurssien riittävyyttä yrittäjät epäilevät. Tällä hetkellä Levin Matkailu Oy:n puolelta tulevien uudistusten nähdään olevan myöhässä ja syyksi tähän yrittäjät näkevät asennoitumisen kehittämistyötä kohtaan sekä kehittämiseen varattujen varojen riittämättömyyden. Yhteisiin kehittämistoimiin toivotaan tehtävän riittävän suuria kertapanostuksia onnistumisen varmistamiseksi, esimerkiksi sähköisen markkinoinnin ja tapahtumien osalta.

*y4-70-83: "Siihen liittyy kaikki nämä netin tapahtuva varaaminen, markkinointi, nämä on minun mielestä huonolla mallilla. Meidän Levin Matkailu, siellä tehdään projektia eteenpäin mutta sieltä ei minusta tule tulosta riittävän nopeasti. Me ollaan koko ajan varausjärjestelmien ja näiden suhteen, ei välttämättä häntäpäässä mutta koko ajan myöhässä vaiheessa hyvin vahvasti."*

*y2-509-515: "Tai sitten päätetään että nyt sitä rahaa pannaan siihen niin paljon että katoaanko tuleeko. Musta yhden kerran pitäis laittaa sillein että saatais valtio ja EU mukaan, että*

*paukutettas sitä rahaa niin paljon menemään siihen kesään. Sit jos siitä ei tule niin sitten ei tule. Mutta semmonen puoliliekillä eläminen sitten kesällä, niin kyllä hävettää ku ollaanko sitä auki vai ei. Kivahan se ois jos kesällä ois väkee. Ei niin paljon tarvii olla ku talvella, mutta että kaikki voisi pitää auki.”*

Yrittäjien oman toiminnan kehittämisen kannalta resurssien riittävyys tarkoittaa hiljaisten matkailukausien aikana palvelujen aukipitämisen vaatimia resursseja. Mahdollisuutena yrittäjät näkevät kuitenkin yhteistyön kehittämisen, jolloin ympärivuotisen toiminnan taakkaa voitaisiin jakaa.

### **Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen**

Toimintaympäristön varmistamiseen liittyy osaavan työvoiman saatavuus, jota yrittäjät pitävät alueen yhteisenä haasteena. Rekrytoinnin tekevät haasteellisiksi matkailukausien katkonaisuus ja asuntopula. Riittävän asuntokapasiteetin varmistamiseen yrittäjät kokevat tarvitsevänsä tukea ja tuen antamisen olevan ensisijaisesti kunnan harteilla.

*y4-329-331: ”(Matkailukausien pidentyessä) Henkilökunnan saaminen on helpompaa, tietenkin vaatis että täällä on asuntoja. Yrittäjän ei pitäisi tarvita rakentaa, kunta tai joku rakentais niitä.”*

Rekrytointia voisi käsitysten valossa kehittää panostamalla matkailualueiden, yritysten ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön. Paikallisen oppilaitoksen Levi-instituutin ja yritysten välistä yhteistyötä toivotaan kehitettävän, sillä aiemmin hedelmälliseksi koettua yhteistyötä on yrittäjien käsitysten valossa ajettu alas.

*y2-577-586: ”H: Mitkä olis niitä keinoja, millä sitä laatua voisi kehittää?”*

*Y: Ensimmäinen on palvelun laatu ja siihen on vain koulutus. Nykyään ei saa semmosta laadukasta henkilökuntaa, eli talot joutuu ne itse kouluttamaan. Se siinä on että panostetaanko siihen kouluttamiseen vai tyydytäänkö siihen että se tarjoilija tulee siihen ja kysyy mitä sulle. Nyt mä en ymmärrä miks tuota on ajettu tuota Levi Instituuttia tuossa vähän, sitä pidetään semmosena höpöhöpö juttuna, ennen se oli hyvä se koulutti tänne Leville väen ja täältä jopa yrittäjät kävi siellä osan kursseja opettamassa. Ja sieltä sai valkattua silloin parhaimmat itellensä. Nyt semmosta koulun ja Levin välistä yhteistyötä ei ole.”*

Yrittäjien toiveena on saada työntekijöitä työllistettyä vuoden ympäri, jolloin vaihtuvuus vähenisi, mikä vaikuttaisi edelleen laatutasoon. Työntekijät olisivat yrittäjien mukaan myös sitoutuneempia yrityksen toimintaan, kun työn jatkuvuudesta olisi tae. Ulkomaisia työntekijöitä pidetään voimavarana ja arvokkaana lisänä kotimaisten työntekijöiden kanssa.

Yrittäjät kehittäisivät edelleen alueen yhteisinä toimina koulutusta niin yrittäjille kuin työntekijöillekin. Koulutusten ja tiedonjaon tulisi käsitysten valossa olla helposti sovellettavissa käytännön tekemiseen.

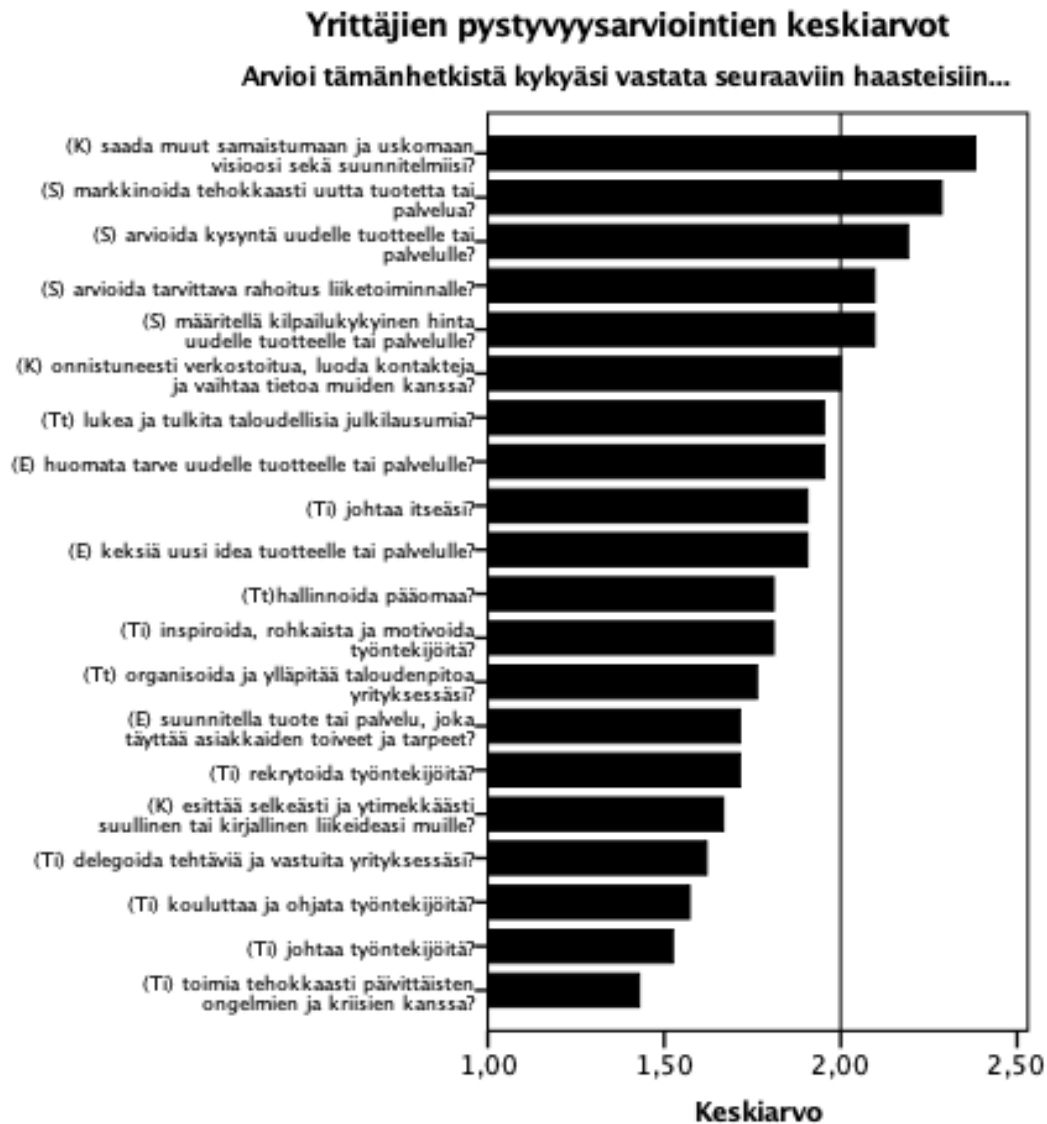
*y4-213-216: "Y: Minusta välillä tuntuu että siitä välistä jotain ehkä ... noita tutkimuksia kun lukee niin sen voi kuvitella että ne on tuommosia, mutta ne tuntuu kaukaisilta. Pitäis olla jotain lähempänä tai että ne ois helpompi konkretisoida.*

*H: Millä tavoilla sitä voisi tehdä?*

*Y: Workshopit ja nuo tuommoset on varmasti ihan hyviä. Tutkimukset joita tehdään on hyviä, välillä on vain haasteellista saada niitä tänne käytännön tasolle. (...) Aamukahvitilaisuuksia. Infotilaisuuksia. Kidevehän on äärettömän tärkeä organisaatio alueelle. Se pyörii hienosti."*

Useaan otteeseen käsityksissä tulee esiin huomio siitä, että matkailun tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden tarjoama tuki yrittäjille jää liian teoreettiseksi, mistä yrittäjät eivät koe saavansa riittävästi irti. Kouluttautumismahdollisuuksien nähdään vaikuttavan alueella tarjottavien palveluiden laatuun.

Pyysin kyselylomakkeella yrittäjiä arvioimaan pystyvyyttään suhteessa yrittäjyyden haasteisiin. Pystyvyyssarvioinnin runkona käytin McGeen ym. (2009) mallia. Yrittäjät arvioivat pystyvyyttään neliporaisella asteikolla, jossa 1 täysin varma, 2 melko varma, 3 melko epävarma ja 4 täysin epävarma (ks kuvio 9).



Kuvio 9 Yrittäjien pystyvyysarviointien keskiarvot (N pienemmillään 22)

Yrittäjät arvioivat olevansa kauttaaltaan pystyviä vastaamaan yrittäjyyden asettamiin haasteisiin. Keskiarvojen perusteella tuettavia yrittäjyyden taitoja ovat vision ja suunnitelmien jakaminen, markkinointitaidot, kysynnän ja kilpailukykyisen hinnan määrittäminen sekä tarvittavan rahoituksen arviointi ja verkostoituminen.

Käytetyn arviointimallin mukaan yrittäjyyden prosessi koostuu etsintä- (E), suunnittelu- (S), koonti- (K) ja toteutusvaiheista (Ti ja Tt). Kaikki haasteellisimmiksi arvioidut yrittäjyyden taidot sisältyvät suunnitteluvaiheeseen, pois lukien

”saada muut samaistumaan ja uskomaan visioosi sekä suunnitelmiisi” sekä ”onnistuneesti verkostoitua, luoda kontakteja ja vaihtaa tietoa muiden kanssa”, jotka sisältyvät koontivaiheeseen (ks. taulukko 14).

**Taulukko 14 Yrittäjyyden prosessin vaiheet: summamuuttujien keskiluvut**

	Etsintävaihe (E)	Suunnittelu- vaihe (S)	Koontivaihe (K)	Toteutusvaihe /ihmiset (Ti)	Toteutusvaihe /talous (Tt)
Keskiarvo	1,86	2,27	2,00	1,65	1,78
N	22,00	22,00	23,00	23,00	23,00
Keskihajonta	,64	,46	,60	,57	,60
Mediaani	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Kun laskin summamuuttujat yrittäjyyden prosessin mukaisille vaiheille ja vertailin näiden keskiarvoja, mallin pohjalta arvioiden vaikuttaa siltä, että yrittäjät näkevät mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi (etsintävaihe) sekä tietävät pystyvänsä suoriutumaan työn arjesta (toteutusvaiheet). Väliin jäävät toiminnan suunnittelu- ja koontivaiheet nähdään haasteellisempana, vaikka näidenkin kohdalla yrittäjät ovat vähintään melko varmoja pystyvyydestään.

## Ennakointi

Toimintaympäristön varmistamiseen liittyy ennakoinnin osana tiedontuotto matkailutoimialasta ja Levin matkailualueesta. Kyselylomakkeen vastausten perusteella yrittäjien joukko oli samaa mieltä asetetun väittämän ”matkailutoiminnasta tuotetaan riittävästi tietoa, esimerkiksi tilastointia” kanssa (ks. taulukko 13).

Haastateltujen käsityksissä käy ilmi että tietoa olevan tarjolla, jos sitä on valmis etsimään. Toisaalta käsityksissä on myös läsnä ulottuvuus ettei tiedontuotto ole riittävää tai että tieto ei ole helposti sovellettavassa muodossa. Esimerkiksi alueen laatutasoa toivotaan mitattavan yhteisinä toimina ja riittävän suurena otantana yritysten oman laadunhallinnan lisänä.

*y4-256-259: ”H: Onko laadun kehittämiseen työvälineitä alueella tai pitäisikö olla?”*

*Y: Pitäis olla tietenkin ja onhan siellä jotakin. Meillä on kaikilla erilaisia pienimuotoisia projekteja, asiakastytyväisyyskyselyitä ja vastaavia. Meillä oli joku projektikin täällä käynnissä mutta en muista lopputulemaa. Ehdottomasti pitää olla ja sais olla varmaan enemmänkin.”*

Yritysten välillä nähdään eroja siinä miten paljon ne kiinnittävät palveluidensa laatuun huomiota. Samoin matkailualueen kehittämistyön etenemistä toivotaan mitattavan laajemmalla näkökulmalla ja tarkemmin mittarein. Esimerkiksi yrittäjien näkemyksiä alueen kehittämisen suhteen tulisi ottaa paremmin huomioon.

*y5-226-229: ”H: Miten matkailun laatu ja turvallisuus, onko työkaluja näiden kehittämiseen alueella tai yrityksessä?*

*Y: Alueellisesti ehkä kaipaisi vähän parannusta, että kun laatu vaihtelee paljon. Esimerkiksi Levin Matkailulla on paljon mökkikohteita vuokralla, joita omistaa ihan yksittäiset ihmiset että ne ei välttämättä oo minkäänlaisia yrityksiä, niin sitten tavallaan se Levin imago kun sinne menee sitten asiakkaita ja se onkin pettymys joku lomahuoneisto tai palvelu ei oo ollut sitä, niin se tiputtaa sitten koko ajan sitä Levinkin imagoa. Et sitten kun on isompia yrityksiä niinku me ja muitakin huoneistopuolella täältä ja hotellit varsinkin, niin kiinnittää paljon enemmän huomiota siihen laatuun. Niin tavallaan se tulee muiden niskaan se joidenkin välipitämättömyys asiakaspalvelun laadusta ja ihan lomahuoneistojen laadusta. Mutta yleisesti onhan täällä pirun hyvää asiakaspalvelua tällä alueella. Tokihan aina on parannettavan varaa, mutta mun mielestä aika hyvin. Täällä on kielitaitoista porukkaa.”*

Yrittäjien mukaan matkailua tukevien organisaatioiden tärkein tehtävä on helpottaa yritystoiminnan kehittymistä matkailualueella ja näiden toimijoiden toivotaan tulevan lähemmäs yritysten arkea. Tuotettu tieto tulisi yrittäjien mukaan olla paikallisten toimijoiden kesken jaettua ja sitä tulisi hyödyntää pidemmän aikavälin suunnitelmien luomisessa. Yhteinen suunta kehittämistyön painopisteille helpottaisi hahmottamaan tätä ja ohjaisi kehittämään tiettyjä liiketoiminnan osa-alueita oikeaan aikaan.

## Digitalisaatio

Digitalisaatio on teemaa, joka nousee yrittäjien käsityksissä jatkuvasti esiin mahdollisuutena ja näin ollen myös yrittäjien huolenaiheena ympärivuotisen matkailutoiminnan kehittämisen suhteen. Digitalisaatioon liittyviä asioita tiedustelin yrittäjiltä jo kyselylomakkeessa (ks taulukko 15).

**Taulukko 15 Digitalisaatioon liittyvien tavoiteväittämien frekvenssit, prosenttijakaumat ja keskiluvut**

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
1) Levin digitaalinen saavutettavuus on varmistettu asiakkaan polun kaikissa vaiheissa	17,4% 4	30,4% 7	34,8% 8	13,0% 3	4,3% 1	100,0% 23
2) Levin matkailualueen tuotekehitys nojaa vahvasti digitaalisuuteen	17,4% 4	26,1% 6	39,1% 9	4,3% 1	13,0% 3	100,0% 23
3) Levin digitaaliset myyntikanavat ja digitaalinen markkinointi ovat kunnossa	21,7% 5	21,7% 5	34,8% 8	8,7% 2	13,0% 3	100,0% 23

Mielipideväittämien keskiarvo, -hajonta ja mediaani vastausvälillä 1 Täysin eri - 4 Täysin samaa mieltä, kun En osaa sanoa -vastaukset poistettu:

- 1) keskiarvo 2,45; keskihajonta 0,96; mediaani 2,5 (N=22)
- 2) ka 2,35; kh 0,88; mediaani 2,5 (N=20)
- 3) ka 2,35; kh 0,99; mediaani 2,5 (N=20)

Vastaajien mielipiteet jakautuvat melko laajasti jokaisen väittämän kohdalla (kh 0,96; 0,88; 0,99), eikä selkeitä mielipiteitä koko vastanneen yrittäjäjoukon osalta muodostu minkään väittämän kohdalle. Keskiarvojen osalta voidaan sanoa joukon olleen samanmielisiä asetettujen väittämien kanssa (ka <2,5).

En osaa sanoa -vastauksia on näiden väittämien kohdalle kertynyt verrattain paljon, mikä voi kertoa siitä ettei digitalisaation haasteeseen liittyviä asioita ole aktiivisesti pohdittu yhdessä paikallisten yrittäjien kanssa. Kun ottaa huomioon haastateltujen yrittäjien käsityksistä muodostuneen huolen digitalisaatioon liittyen, epätietoisuus vaikuttaa luonnolliselta vastaukselta.

Haastateltavien käsitysten valossa yritysten digitaalisessa saavutettavuudessa on eroja. Yhteismarkkinoinnin ylläpitämää Leviportaalia (levi.fi) pidetään laajana

kokonaisuutena, minne yksittäisen yrityksen palvelut saattavat helposti hukkuu. Samoin digitaalisen tarjonnan houkuttelevuudesta oltiin huolissaan.

*y3-69-79: "Minusta visiossa on hyviä asioita jotka on todella hyvällä mallilla, mutta yks on digitaalisuus minun mielestä mistä on väännetty kauan aikaa."*

*y1-842-846: "Et se digitalisaatio on itse asiassa se on yksi tie junan ja lentokoneen niinkun ohella suoraan tänne, ja itse asiassa suurin tie. Ni kyllä voin sanoa että kaikki se kansainvälinen markkinointi tuolla, ni kyllä kun sen kaiken rahan ois laittanu tähän digitalisaatioon niin me oltais nyt jo tehty enemmän markkinointia ulkomaille."*

Käsitysten valossa näkyy, että digitalisaation haasteeseen vastaamiseksi on tehty työtä, toisaalta se että tehtävää on edelleen. Matkanjärjestäjien toiminnan nähdään vieneen alueella eteenpäin matkailuun liittyviä sähköisiä palveluja.

*y3-107-108: "Digitaalinen saavutettavuus, en mä sitä näe miksi se olis huonolla tolalla. Kai me ollaan alueena aika hyvin digitaalisesti saavutettavissa."*

*y5-135-155: "Aika vähän täällä on semmosia jotka sitä ei olis sitä digitaalisuutta miettinyt. Aika paljon digitalisoitumista on vienyt eteenpäin isot online travel agencyt, booking.com, expedia, ynnä muut. Tokihan ne ottaa oman osansa komissiossa, mutta kyllä ne on tuonut nykyaikaakin alueelle. (...) Toki tehtäväähän on, varsinkin mobiiliostettavuus on aika heikoilla ja sitten esimerkiksi semmoset että jos niitä kiinalaisia ja muita aasialaisia tänne haluaa niin ehkä alueen näillä matkamuistomyymälöillä ja ravintoloilla vois olla enemmän maksuvaihtoehtoja. (...) Jos vertaa nyt vaikka Saariselkään, niin täällähän on tulee kännykkään kaikki kelkkakartat, hiihtokartat, latukartat, samoin Ylläksellä on netin kautta saatavilla reittiasiat ja tulipaikat. Kaikki tämmöset mitkä luontomatkailuun liittyy."*

Haastateltavat kertovat ettei heillä ole riittävää osaamista digitalisaation haasteeseen vastaamiseksi yksin ja tähän kaivataan alueen suunnalta tukea. Yhteisen digitaalisen markkinoinnin toivotaan olevan osaavissa käsissä.

*y4-147-150: "H: Miten digitaalisuus ja tuotekehitys?"*

*Y: Minä en ymmärrä niistä. Sieltä pitäisi saada kuitenkin tietoa että mistä asiakkaat on kiinnostuneita ja sitä pitäisi jollakin konstilla alkaa pommittamaan."*



y1-866-875: *"Ja toinen on se käyttäminen, eli digitalisaation käyttäminen. (...) että mistä saada nettisivut siis semmoset mitkä oikeasti toimii ja ylipäätänsä tämmösten niinkun netin niinkun käyttömahdollisuuksia, (...) miten me pystytään sitä markkinointi ja niinku nettiä digitalisaatiota käyttämään hyödyksi siinä omassa tekemisessä."*

y2-351-353: *"Mutta siihen olkoot omat ihmiset ja sitten siihen sähköiseen markkinointiin mä en ymmärrä siitä. Mä putoon instagramin kohdalla viimeistään keltasta."*

Vaikka digitalisaatio on selkeästi haaste, sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista haetaan ratkaisuja paitsi myynnin ja markkinoinnin, myös aluetta koskettaviin yhteistyön, toimijoiden välisen yhteydenpidon sekä viestinnän haasteisiin. Erilaiset keskustelu- ja tiedottamisalustat sekä yhteiset varausjärjestelmät ovat käsitysten valossa mahdollisia ratkaisuja ja toivottavia kehittämissuuntia.

y1-809-826: *"Nettikauppa, ni se pitää yhtenäistää. Meillä pitää olla semmonen infra jonka sisällä meidän yrittäjien on helpompi kommunikoida keskenämme (...) ja myöskin se asiakkaan polku että kun se varailee jotakin se voi varata yhdestä varauspalvelusta kaikkien meidän tuotteita (...) sillä pitää olla sillä yrittäjällä mahdollisuus ne slotit avata sinne ja sillä asiakkaalla olla myöskin mahdollisuus ottaa yhteyttä suoraan siihen yrittäjään mikäli juuri se slotti ei käy ja kommunikoida sen kanssa. Nythän se on aika pitkän matkan takana siellä että löytää sen ja tajuaa sen, sitä asiakasta ei millään tavalla ohjata siihen."*

Kysymys siitä, kenen vastuulle alueen yhteisten digitaalisten alustojen kehittäminen lankeaa, on käsitysten valossa Levin Matkailu Oy. Yrittäjien käsityksissä tunnistetaan myös se tosiasia, että alustojen kehittäminen vaatii yhteistä panostusta ja riskinottoa.

y4-160-168: *"Y: Meillä ei esimerkiksi ole järkeä olla järjestelmää jota ei saada kohtuu hinnalla linkitettyä Levin Matkailun varausjärjestelmään. Omien ponnistusten lisäksi pitää olla yhteiset kanavat ja tiedonjako. Että aiemmin piti päivittää kaikki varaukset yksityiskohta kerrallaan."*

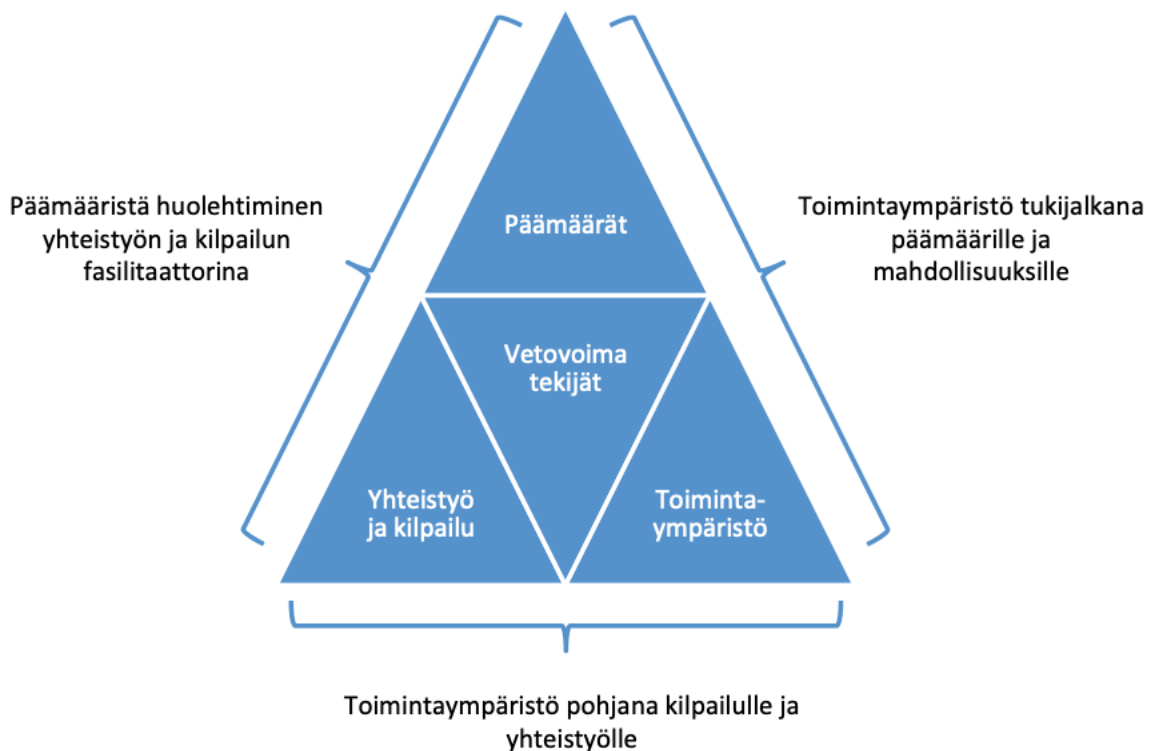
*H: Aivan. Kuulostaa että sekin liittyy yhteistyöhön."*

*Y: Kyllä. Meillä kaikillahan on yhteinen intressi. Yrittäjät ja organisaatiot on erilaisia, mutta se ei tapahdu näin (napsauttaa sormia)."*

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Ympärivuotisuuden kehittämisen edellytykset

Kolmiomalli (ks. kuvio 10) kokoaa yhteen tulosten ylemmät kuvauskategoriat ja jäsentää niiden välisiä suhteita. Kolmio on oiva mallintamisen väline, sillä kaikki kuvauskategoriat ovat kytköksissä toisiinsa ja kolmion kärjissä olevat kategoriat kuvaavat yrittäjien käsityksiä matkailun ympärivuotisuudesta tietystä näkökulmasta. Vetovoimatekijät asettuvat kolmion keskelle, sillä näen tämän yksittäisen kategorian sisältämien haasteiden nivoutuvan tiukimmin yhteen jokaisen kolmen muun kategorian kanssa. Kolmion sivuista muodostuvat ympärivuotisuuden tärkeimmät edellytykset (päämääristä huolehtiminen yhteistyön ja kilpailun fasilitaattorina, toimintaympäristö tukijalkana päämäärille ja mahdollisuuksille, toimintaympäristö pohjana kilpailulle ja yhteistyölle), joiden avulla esittelen seuraavaksi tutkimukseni johtopäätöksiä liittäen ne osaksi teoreettista keskustelua.



Kuvio 10 Matkailuyrittämisen ympärivuotisuuden ulottuvuudet: kuvauskategorioiden keskinäisten suhteiden jäsentyminen

### 6.1.1 Päämääristä huolehtiminen yhteistyön ja kilpailun fasilitaattorina

Yhteistyön ja kilpailun kategorian keskeisenä havaintona on tarve keskustelutilan luomiseksi paikallisten toimijoiden välille. Yhteistyötä pidettiin käsitysten valossa elinehtona matkailualueen toiminnalle sekä kehittämiselle ja yhteistyön edellytyksenä puolestaan luottamuksen rakentamista sekä avointa keskustelua matkailualueen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Keskustelutilan ja luottamuksen synnyttäminen niveltyvät yhteen päämääristä huolehtimisen kategoriassa esiin tulleiden vision ja tavoitteiden jalkauttamiseen, osallistavan päätöksenteon ja päämäärien motivoivuuteen liittyvien haasteiden kanssa.

Vetovoimatekijöiden kategoriassa tuli esiin monipuolista palvelutarjontaa pidettävän matkailualueen vahvuutena ja saavutettavuuden kehittämisen edellytyksenä. Ympärikuutisen monipuolisen palvelutarjonnan edellytys on kuitenkin yhteistyön tekeminen, jotta ympärikuutisuuden taakkaa voitaisiin jakaa. Matkailusesongeista puhuttaessa erikoistumisen ja palvelutarjonnan laajentamisen haasteet niveltyvät myös yhteistyöhön ja kilpailuun sekä yhteisistä päämääristä huolehtimiseen.

Tulosten valossa vaikuttaa siltä, että yhteistyön edistäminen on keino avata uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja kilpailu toimintaa eteenpäin ajavana voimana puolestaan kannustaa tarttumaan näihin esille tuleviin mahdollisuuksiin. Vetovoimatekijöiden hyödyntäminen edellyttää kunnalta ja alueorganisaatioilta päämääristä huolehtimista luomalla keskustelukulttuuri, jossa yhteistyötä ja kilpailua koskettavia kipukohtia on mahdollista käsitellä ja tätä myötä edistää matkailualueen toimintaa.

Yrittäjyyden motivaatio toimia tavoitteiden suunnassa syntyy ja ohjautuu keskeisesti tavoitteiden jakamisen, saadun palautteen, kannustamisen ja tuen kautta (Locke & Latham 2002), mikä tulee esiin myös tuloksissa. Laajan yhteisen palvelutarjonnan houkuttelevuus on todettu aiemmassa tutkimuksessa liiketoimintakeskittymien, kuten matkailukeskusten vahvuudeksi ja on kilpailijayhteistyön ansiota (Jänkälä & Rusko 2012; Rusko 2014). Tämä on hyväksi alueen markki-

noinnoille, sillä asiakkaat tekevät matkapäätöksiään laajemman matkailukohteen kokonaiskuvan perusteella, ennemmin kuin yksittäisen tuotteen tai palvelun (Komppula 2017, 134). Edistämällä kilpailijayhteistyötä myös saavutettavuutta on mahdollista parantaa.

Matkailusesonkien katkonaisuus ja sen tuomat haasteet on tunnistettu kirjallisuudessa (Honkanen 2017), kuin myös kausiluontoisuuden vaikutukset henkilöstön sitoutumiselle ja tätä kautta toiminnan kehittämiseksi (Tuulentie & Heimitun 2014). Honkasen (2017) mukaan sesonkiluontoisuuden ongelmaan ei ole olemassa helppoa ratkaisua ja kyse on yhteisestä päätöksenteosta julkisen sektorin ja matkailutoimijoiden välillä. Molemmat voivat toimillaan edistää tai estää hiljaisten sesonkien kehittymistä. Päätöksenteko on aina matkailualuekohtaista ja siihen vaikuttavat esimerkiksi taloudelliset tekijät, luonnon kantokyky ja yrittäjien intressit.

Perinteisesti yritysten ja organisaatioiden suhteita on kuvailtu kilpailu- tai yhteistyösuhteina (Kylänen 2012, 104). Ruskon (2015) mukaan kilpailijayhteistyö (*co-opetition*) tarkoittaa samanaikaista kilpailua ja yhteistyötä. Käsite on työkalu mikro-, meso- ja makrotason vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseksi organisaatioiden ja verkostojen sisällä sekä välillä. Kilpailijayhteistyö avaa mahdollisuuksia, mutta synnyttää myös jännitteitä toimijoiden välillä, erityisesti yhteisen tutkimus- ja kehitystyön puitteissa. Tulosten valossa yhtäaikaista yhteistyötä ja kilpailua tapahtuu matkailun piirissä usealla eri tasolla. Esimerkiksi yhteismarkkinointi on yksi kilpailijayhteistyön muoto, jossa yhteistyön avulla alueelle houkutellaan asiakkaita, joista myöhemmin kilpaillaan yhteismarkkinoinnin piirissä olevien yritysten kesken.

Kilpailijayhteistyö-käsite tunnistaa myös sen emergentin, tahattoman ja hiljaisen muodon (Rusko 2015, 576; Kylänen & Rusko 2011). Yrittäjien käsitysten valossa syntyy mielikuva, että yhtäaikaisen kilpailun ja yhteistyön olemassaolo tunnistetaan, ja erilaisia vuorovaikutussuhteita osataan käytännön tasolla eritellä. Kuitenkin tuloksista välittyy myös se, että tämä tapahtuu tahattomasti, opittuina

toimintatapoina ennemmin kuin tiedostettuna toimintana. Matkailutoiminnan kehittäminen piirtyy yrittäjien käsityksissä emergenttinä, ennemmin kuin tarkkaan johdettuna tai suunnitelmallisena prosessina.

### **6.1.2 Toimintaympäristö tukijalkana päämäärille ja mahdollisuuksille**

Toimintaympäristö-kategorian keskeinen havainto oli huoli resurssien riittävyydestä. Toisaalta alueorganisaatioiden käytössä olevien resurssien riittävyys, toisaalta toimintaympäristön ominaisuudet resurssina: (IT-)infrastukturi, osaaminen ja saatavilla oleva tieto. Resurssien riittävyys niveltyy siihen, onnistuuko huolehtimaan alueen yhteisistä kehittämistoimista niin, että alueen vision ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu.

Kehittämisorganisaatioilta ja kunnalta odotetaan yhteistyötä, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä alueen yrityksiä kohtaan, mikä vaatii toteutuakseen resursseja yhteisten tavoitteiden jalkauttamiseen ja valvontaan. Jalkauttaminen viittaa vision ja tavoitteiden kommunikointiin, kannustamiseen toimia niiden suunnassa sekä vision mukaiseen toiminnan organisointiin. Valvonta taas vastavuoroiseen palautteen jakamiseen. Onnistuessaan näiden nähtiin lisäävän motivaatiota ja sitoutumista matkailualueen yhteisiin toimiin.

Saatavilla olevan osaamisen haasteeksi eriteltiin asuntopula ja matkailukausien katkonaisuus. Osaamisen kehittämistä edistäviksi toimiksi esitettiin yhteistyötä oppilaitosten, yritysten ja matkailualueiden välillä. Osaamisen kehittäminen on yhteydessä vetovoimatekijöiden kategoriassa esiin tulleisiin uhkiin: laatutasoon, turvallisuuteen ja matkailun vastuullisuuteen, mutta myös mahdollisuuksiin, kuten erikoistumiseen ja matkailukausien kehittämiseen, eli uusien innovaatioiden syntyyn.

Toimintaympäristön kehittämiseen tähtäävien yhteisten toimien osalta toivotaan pitkäjänteisyyttä ja saatavilla olevaan tietoon perustuvaa osallistavaa päätöksentekoa. Toimintaympäristö näyttäytyy tulosten perusteella tulevaisuuden ta-

voitteiden mahdollistajana – kivijalkana, jonka varaan tulevaisuutta rakennetaan. Jos kivijalka horjuu ovat myös tulevaisuuden suunnitelmat vaarassa.

Matkailun kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa usein matkakohteen tai matkailualueen yhteistyöorganisaatio. Aiemmin yhteistyöorganisaatioiden tehtävä on painottunut markkinointiin, mutta nykyisin voidaan sanoa niiden tehtäviin kuuluvan matkakohteiden markkinointi ja johtaminen. (Björk 2017, 142.) Tulosten valossa kaksi keskeistä Levin matkailualueen yhteistyöorganisaatiota ovat Levin Matkailu Oy, joka vastaa alueen markkinoinnista sekä Kideve, Kittilän elinkeinotoimi, joka toimii Kittilän kunnan alaisuudessa ja tarjoaa yrityspalveluita sekä koordinoi hanketoimintaa.

Verkottuneella matkailutoimialalla yhteistyöorganisaation uusi tehtäväkuva on haastava, sillä sen tulisi sovittaa yhteen sidosryhmät, voimavarat ja toiminta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteistyöorganisaatioiden haasteena on muutoksessa mukana pysyminen ja uusien roolien omaksuminen. Lisäksi yleisiä haasteita yhteistyöorganisaatioille ovat pienet budjetti- ja määrärahat, olematon resurssien hallinta sekä vähäinen auktoriteetti. (Björk 2017, 143.) Samat haasteet tulevat esiin tutkimukseni tuloksissa ja yrittäjät ovat huolissaan haastavan tehtävän edessä olevien paikallisten yhteistyöorganisaatioiden resurssien riittävydestä ja toimivuudesta.

Tulosten valossa Levin matkailualue hahmottuu paikaksi, jossa matkailijoiden tarvitsema on tuotettu eri toimijoiden yhteistyönä. Tällöin on nähty tärkeäksi, että yhteistyöorganisaatiolla on johtava rooli matkailustrategian luomisessa, toteuttamisessa sekä jalkauttamisessa. Yhteistyöorganisaation tehtävänä on koordinoida strategiatyötä ja myös kantaa sen toteutumisesta vastuu. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää matkailualueen käytäntöihin, mielipidevaikuttamiseen, sekä matkailualueella koskettavan strategian johdonmukaisuuteen laajempien alueiden ja kansallisten matkailun kehittämisen painopisteiden kanssa. (Björk 2017.)

### 6.1.3 Toimintaympäristö pohjana kilpailulle ja yhteistyölle

Kilpailun ja yhteistyön ohjaaminen tapahtuu toimintaympäristöä kehittämällä – yhdessä nämä luovat pohjan tulevaisuuden päämäärien ja vision toteutumiselle. Toimintaympäristö luo raamit sille, millaista yhteistyötä ja kilpailua matkailualueelle syntyy. Jos yhteistyön kategorian kannalta tärkeänä pidettiin uusien mahdollisuuksien avaamista yhteistyön kautta ja näiden mahdollisuuksien hyödyntämistä kilpailun avulla, määrittää toimintaympäristö sen, millä tavoin tässä onnistutaan.

Tämä kytkeytyy vetovoimatekijöiden kategoriaan, jossa havaintona oli markkinoinnin haasteet. Levillä nähtiin olevan vahva matkailuimago, mutta matkailualueiden väliseen yhteistyöhön toivottiin tartuttavan hanakammin. Tämä kytkeytyy myös digitalisaation asettamaan haasteeseen. Digitaalinen saavutettavuus on keskeistä matkailualueiden ja Lapin markkinoinnille sekä asiakaskokemuksen rakentumiselle. Digitalisaation haasteeseen vastaaminen avaa uusia mahdollisuuksia erityisesti tavoiteltaessa ulkomaisia asiakkaita, joita pidettiin ympärivuotisen matkailun kannalta oleellisena asiakasryhmänä – ei kuitenkaan kotimaisten asiakkaiden kustannuksella.

IT-infrastruktuurin osalta haettiin pitkälle vietyjä ratkaisuja, kuten matkailun kehittämisen foorumi, joka voisi käsitysten valossa olla paikallista laajempikin, koko Lapin matkailija- ja palveluntarjoajaverkoston keskustelualusta. Käsitysten valossa tämä ruokkisi palvelutarjonnan avoimuutta ja antaisi matkailijalle mahdollisuuden kustomoida oma matkansa. Samalla olisi mahdollista ratkaista ongelmia, joita matkailija kohtaa Lappiin lähtiessään. Yhteisen keskustelualustan nähdään helpottavan asiakkaan haluaman matkakokemuksen ja paikallisen tarjonnan kohtaamista.

Myös yrittäjien markkinointitaitojen tukemiseen toivottiin tukea. Yrittäjät arvioivat pystyvyyttään suhteessa markkinointitaitoihin verrattain alhaiseksi. Digitalisatiosta haettiin ratkaisuja paikallisen yhteydenpidon ja sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen ja markkinointitaitojen tukeminen olisi

tulosten valossa parasta toteuttaa alueen yhteisinä toimina. Yhteistyö näiden saralla edistää koko matkailualueen etua.

Toimintaympäristö, yhteistyö ja kilpailu sekä vetovoimatekijät kytkeytyvät myös vastuullisuuden teeman alla. Matkailualueen vastuullisuus näkyy suoraan asiakkaille. Lisäksi yrittäjien käsityksissä matkailun ja paikallisen väestön sekä matkailun ja kaivostoiminnan rinnakkaiseloon tulisi kiinnittää huomiota, kuin myös turvallisuuteen. Levin alueella hyväksi asiaksi nähtiin Kittilän kirkonkylän erillään olo matkailukeskuksena pauhunasta, mutta muilla matkailualueilla tämä ongelma on yrittäjien mielikuvissa olemassa. Kaivostoiminnan ja matkailun yhteensovittamisessa pidetään tärkeänä: kaivosteollisuuden kontrollointia toisaalta matkailun kanssa yhteensopivaksi, toisaalta luonnon näkökulmasta. Turvallisuuden puolesta oltiin huolissaan resurssien riittävydestä ja uhista kuten terrorismi.

Pesosen (2017, 178) mukaan matkailun digitalisaatio yhdistetään usein matkailumarkkinointiin ja myyntiin. Digitalisaatio on tuonut globaalisti kilpailevat matkakohteet ja -tuotteet helposti asiakkaiden vertailtaviksi: pienikin yritys voi pärjätä kansainvälisessä kilpailussa, toisaalta, kansainvälisessä kilpailussa on pakko olla mukana. Haasteeseen vastaaminen edellyttää uudenlaista liiketoiminta- ja markkinointiosaamista. Ajatukset digitalisaation hyödyntämisen suhteen lähtevät asiakaslähtöisyydestä. Pelkkien teknologioiden käyttöönotto ei siis riitä, vaan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomiointi ja tarkoituksenmukaisten teknologioiden käyttäminen on oleellista. Digitalisaatio vaikuttaa myös johtamiseen ja innovaatioiden syntyyn, jolloin digitalisaatiota tulisi katsoa myös toimijaverkoston vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. (Pesonen 2017.)

Matkailun vastuullisuus on ajankohtainen teema ja sitä lähestytään sosiaalisen, kulttuurisen, taloudellisen, ekologisen ja poliittisen vastuullisuuden näkökulmista. Nämä osa-alueet tähtäävät yhteiseen tavoitteeseen eli kestäväan matkailuun, joka on kaikkia matkakohteita koskettava haaste. Suurin osa tähänastisesta vastuulliseen matkailuun kohdistuvasta tutkimuksesta on tehty matkailu-



palveluiden tuottamisen ja kuluttamisen piirissä ja tärkeää olisikin tutkia kestävän matkailun kysymyksiä toimijaverkoston sidosryhmien näkökulmasta, jotta kestävän matkailun kehittämistä voitaisiin edistää. (García-Rosell 2017.)

## 6.2 Luotettavuusarviointi

Perusteluja mixed methods -tutkimuksen käytölle olen pohtinut metodologiset valinnat luvussa (luku 4.1 mixed methods tutkimusstrategiana) kuin myös kuvaillut fenomenografisen analyysin etenemistä (luku 4.3.4 aineistojen analyysit). Luvussa metodologiset valinnat kuvaan myös tutkimusten etenemistä ja tapaa jolla eri menetelmiä on yhdistelty.

Menetelmien yhdistämiseen liittyy haasteita erilaisten tutkimustapojen yhdistelyn vuoksi. Tutkimusparadigmoihin sisältyy aina oletuksia todellisuuden luonteesta ja näihin oletuksiin pohjaten tiedon hankkimiseksi käytetään erilaisia tapoja (Mertens & Hesse-Biber 2013, 6). Fenomenografista lähestymistapaa hyödyntävässä tutkimuksessani kysely edustaa määrällistä tutkimusta ja sen käyttö on perusteltua, koska tavoitteena on *kuvailla* yrittäjien käsityksiä laajana joukkona. Kyselyn tulokset toimivat haastattelujen muotoilun tukena ja fenomenografista analyysiä täydentävänä, mutta aineistolähtöisen haastattelujen analyysin toteutin kyselystä erillisenä.

Fenomenografisen tutkimusotteen suhteen on esitetty kritiikkiä (Metsämuuronen 2000, 22 mukaan Gröhn 1993, 26-29):

- 1) Tulosten yleistettävyys; voidaanko tietyltä joukolta saadut tulokset yleistää laajempaa joukkoa koskeviksi.
- 2) Käsitysten kontekstisidonnaisuus; tietyssä kontekstissa käytetyt käsitteet eivät välttämättä käänny suoraan käytännön työhön: tämä voi vaikuttaa tutkittavien tulkintaan kysyttävästä asiasta ja toisaalta tulokset on suhteutettava siihen kontekstiin josta ne ovat tulleet.
- 3) Käsitysten muuttuminen: Ihmisten käsitykset asioista ovat muuttuvia, niinpä fenomenografinen tutkimus on aina parhaillaan poikittaisleikkaus

sen hetkisistä käsityksistä sen hetkisessä tutkittavien joukossa ja kontekstissa.

- 4) Ihmisillä on aidosti erilaisia käsityksiä, eli ei voida päätellä suoraan mikä on oikein tai totta.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistäviä päätelmiä, vaan antaa kuva tämän hetkisestä tilanteesta Levin matkailualueella sekä avata näkökulmia yrittäjien huomiointiin matkailun kehittämistyössä. Näin ollen, saadut tulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin esimerkiksi muille matkailualueille. Ne voivat kuitenkin antaa suuntaa sille, millaisia asioita voisi yleisesti olla hyvä ottaa huomioon matkailun kehittämistyössä.

Jo haastattelutilanteissa yrittäjien käsitykset muuttuivat: ensimmäisen vastauksen annettuaan eräs haastateltavista muutti mielipidettään pohdinnan jälkeen. Tämä kertoo toisaalta käsitysten muuttuvasta luonteesta, toisaalta siitä, että paikallisten yrittäjien käsitykset ja ymmärrys vallitsevasta tilanteesta matkailualueella on herkkä muuttumaan. Samoin käsitysten valossa oli nähtävillä monta eri suhtautumistapaa kulloinkin käsiteltävään teemaan. Tarkoituksena ei ole osoittaa jotain tapaa toimia oikeammaksi kuin toinen, vaan tuoda esiin käsityksiä mahdollisimman laajasti.

Oikeita ja vääriä käsittämisen tapoja pohdittaessa olennaiseksi tulee myös tutkijan rooli tulkintojen rekonstruoijana. Tutkijalta odotetaan mahdollisimman objektiivista suhtautumista tutkittavien käsityksille ja omien ennakkoluulojen ja –oletusten poissulkemista. Teoreettinen perehtyneisyys on jossain määrin välttämätöntä aineiston analyysille ja tulosten aukikirjoittamiselle fenomenografisessa analyysissä, jotta analyysissä päästään alkuun ja jotta tehdyt tulkinnat voidaan liittää osaksi teoreettista keskustelua. Analyysin tulee kuitenkin tapahtua aineisto-, ei teorialähtöisesti. Omat ennakko-oletukset ja teoreettinen tausta tulee tiedostaa, jotta se voidaan aktiivisesti pitää erillään analyysin tekemisestä. Tutkijan asemaa suhteessa aineistoon kuvaavia käsitteitä ovat ”hallittu subjektiiviteetti” ja ”kriittinen itsereflektio”. (Huusko & Paloniemi 2006, 166.)

Omassa tapauksessani työhistoria matkailun parissa oli asettanut joitakin ennakko-oletuksia. Huomasin tutkimusprosessin edetessä tykästävänä tiettyihin aineistolainauksiin, joita ajattelin käyttäväni. Huomattuani tämän jouduin yhä useammin palaamaan aineistolainauksen kohdalla taaksepäin alkuperäiseen aineistoon ja pohtimaan uudelleen haastateltavan käsityksen todellista tarkoitusta. Omista ennakko-oletuksista tietoiseksi tulemisen oivallus oli samalla herätys siihen, että tutkija saattaa tutkittavien käsityksiä tarkastellessaan havahtua ajattelemaan asiaa toisesta näkökulmasta.

Haastattelujen analyysin haasteena oli ilmaisujen erottaminen toisistaan, sillä analyysin apuna käyttämäni tutkimuskysymystä tarkentavat alakysymykset (ks. luku 3 tutkimuskysymys) olivat laajoja. Erityisesti ”Mitä haasteita yrittäjät kuvaavat ympärivuotiseen matkailutoimintaan siirtymisessä?” ja ”Miten yrittäjät kehittäisivät ympärivuotiseen matkailuun siirtymistä?” tuntuivat limittyvän. Päädyin keräämään haasteiden alle ilmaukset, joissa selkeästi esitettiin vain ongelma-kohta ja kehittämis- sekä tuentatarpeiden alle ilmaukset, joissa selkeästi kerrottiin, kuinka haastateltavan näkökulmasta tulisi toimia. Toisaalta käsitysten kirjon laajuus varmisti sen, että kaikki käsitykset tulevat kuvatuiksi, toisaalta se aiheutti haasteita kategorioiden välisten rajojen hahmottamisessa ja kasvatti työmäärää.

Kyselylomakkeen osalta pohdin, onko vastaajien pieni määrä (23/216 yrittäjää) riittävä kuvastamaan koko yhteismarkkinoinnin piirissä olevien yritysten näkemyksiä. Koska tarkoituksena ei ole tehdä syy-seurauspäätelmiä vaan kuvata erilaisia käsityksiä, vastaajien määrä on riittävä. Huomioitavaa kuitenkin on, että uusia haastateltavia tai kyselyyn osallistuneita lisättäessä on aina mahdollista, että uusia näkemyksiä tulee ilmi. Kun ottaa huomioon kyselyyn ja haastatteluihin vastanneiden iät, erilaiset elämäntilanteet ja toimialat, on mahdollista sanoa, että tutkittuun joukkoon sisältyy laaja kattaus paikallisia yrittäjiä, joiden käsityksiin tutkimuksen tulokset perustuvat. Myös vastausten laatu puoltaa tutkimuksen luotettavuutta: kaikki vastaajat olivat vastanneet kyselylomakkeen lähes kaikkiin kysymyksiin.

Kyselylomakkeen osalta on tarpeellista pohtia myös sitä, kuinka väittämät aukeavat yrittäjille. Kysymysten muotoilun teki haasteelliseksi strategisissa suunnitelmissa esiteltyjen tavoitteiden määrä. Tavoiteväittämät poimin Lapin matkailustrategiasta (2015–2018) ja vision puolestaan Levi-4 strategiasta. Lisäksi painotettaviin teemoihin vaikuttivat Suomen matkailun tiekartta (2015–2025), Kittilän elinkeinopoliittinen ohjelma (2013) ja kuntastrategia (2017–2022). Yrittäjiä koskevia tavoitteita oli yhdisteltävä, jotta kyselylomake ei paisuisi liian pitkäksi. Yksittäinen esitetty väittämä koskettaa laajaa kokonaisuutta, joka voidaan käsitellä eri tavoin. Kuitenkin kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia ja haastattelukysymysten muotoilun apuväline, jolloin haastattelujen avulla on päästy tarkentamaan kyselylomakkeella saatuja tuloksia.

Tutkimuksen eettisiin näkökohtiin kiinnitin huomiota anonymiteetinsuojana ja aineiston käsittelyssä. Menettelytavoista kerroin kerroin osallistuneille avoimesti jo aineiston keruun yhteydessä. Alkuperäisen nauhoitetun haastatteluaineiston säilytin henkilökohtaisella tietokoneellani ja tutkimuksen valmistuttua tuhosin alkuperäisen aineiston. Litteroidusta aineistosta poistin tunnistetiedot. Kyselyaineistoa on tallennettu henkilökohtaiselle tietokoneelleni ja webropol-palvelun tietokantaan.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen anti liittyy kasvatustieteisiin keskeisesti yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta. Nykyinen nopea muutosvauhti työelämässä korostaa oppimisen ja siihen liittyvien tekijöiden merkitystä, jotka nivoutuvat keskeisesti kasvatustieteen alaan. Kasvatustiede on generalistiala, mikä on myös sen vahvuus. Kasvatustiede liitetään usein jonkin toisen tieteenalan näkökulmaan, kuten johtamiseen tai soveltavaan psykologiaan, jolloin tutkimus keskittyy esimerkiksi työhyvinvointiin, tuottavuuden tai osaamisen kehittämiseen.

Matkailun kehittämisorganisaatioiden näkökulmasta toimijaverkoston keskustelutilan luomisen ohella olisi tärkeä tunnistaa eritasoiset yhteistyön ja kilpailun vuorovaikutussuhteet ja pohtia tarkemmin, miten näitä vuorovaikutussuhteita olisi tarkoituksenmukaista tukea. Kilpailijayhteistyön (*co-opetition*) käsite voi avata hedelmällisiä näkökulmia eritasoisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseen ja sitä kautta suuntia matkailun kehittämistyölle (Rusko 2011; Rusko 2015). Mielenkiintoista olisi tutkia erilaiset kilpailijayhteistyön muotoja matkailutoimialalla sekä vuorovaikutussuhteiden tunnistamista kehittämisorganisaatioiden näkökulmasta. Tutkimusta tällä saralla on jo tehty (ks. esim. Kylänen & Rusko 2011; Tuohino & Konu 2014). Jatkotutkimus voisi paikallisesti kuitenkin laajentaa ymmärrystä organisaatioiden ja verkostojen välisten suhteiden laajuudesta ja keskinäisistä vaikutuksista.

Tuohinon ja Konun (2014) mukaan matkailualueen kehittämistyön johtaminen voi tapahtua yhteistyöorganisaatio-, yritys tai toimijavekostovetoisesti. Matkailualueiden johtaminen on toinen mielenkiintoinen tutkimussuunta, johon tulisi paneutua. Yhteistyöorganisaatioiden roolia uusien matkailupalveluiden kehittämisessä on tutkittu vasta vähän (Björk 2017, 147). Tässä mielessä tutkimukseni tulokset avaavat näkökulmaa yrittäjien, matkailualueen yhteistyöorganisaatioiden sekä koko toimijaverkoston välisen vuorovaikutuksen merkittävydestä yrittäjyyden motivaation näkökulmasta.

Toimintaympäristön ominaisuudet kilpailijayhteistyötä määrittävänä tekijänä olisikin yksi hedelmällinen tutkimuskohde. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi suhteissa rakentuvan johtajuuden lähestymistapaa, jossa ollaan kiinnostuneita johtajuuskäytänteistä ja –prosesseista. Johtajuus ymmärretään tällöin dynaamisena, ihmisten välisenä toimintana (ks. esim. Tienari & Meriläinen 2012; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Näkökulmaa voisi laajentaa koskemaan matkailuverkoston toimijoita, johon voisi liittää esimerkiksi digitalisaation tai hanketyön, sitoutumisen, oppimisen ja motivaation, yhteisen arvonluomisen tai kestävyiden näkökulmia.

## Lähdeluettelo

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman and Company.

Baron, R. A. 2007. Entrepreneurship: A Process Perspective. Teoksessa Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (toim.) 2014. The psychology of entrepreneurship, 71–101. Psychology Press.

Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. 2007. Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. Teoksessa Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (toim.) (2014), 42–70. *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press.

Baum, J. R., & Locke, E. A. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick S. 1998. A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology* 83(1):43-54 February 1998.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.

Baumol, W. J. 1996. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22.

Bird, B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.

Bird, B. 1992. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), 11-21.

Björk, P. 2017. Matkakohteen yhteistyöorganisaatio (DMO). Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Boyd, N. & Vozikis G. 1994. The influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1994; 18, 63-77.

Buchanan, J.M. and Vanberg V.J. 1991. The market as a creative process. *Economics and Philosophy*, 7, 167–186.

Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., & Rhoads, K. 2014. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000.

Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. 2013. The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.

Carsrud, A., & Brännback, M. 2011. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.

Chen, C., Greene, P., & Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295–316.

Creswell, J. W. 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.

Creswell, J. W., & Garrett, A. L. 2008. The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education*, 28(3), 321-333.

Creswell, J. W. & Plano, C. 2011. *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Los Angeles (Calif.): SAGE.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26. 77–86.

Edelheim, J. & Bohn, D. 2017. Matkailun kokonaisjärjestelmä. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Edelheim, J. R., & Nousiainen, J. 2013. Matkailun kokonaisjärjestelmä ja matkailututkimus Suomessa. *Matkailututkimus* 9 (2013): 2.

Foray, D. 2009. Understanding smart specialisation. The Question of R&D Specialisation, JRC, European Commission, Directorat General for Research, Brussels, 19-28.

Foray, D., David, P. A., & Hall, B. H. 2015. *Smart specialisation*. Routledge.

García-Rosell 2017. Vastuullinen matkailu. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Gartner, W. B. 1988. “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.



Gröhn T 1993. Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn T & Jussila J (toim.) 1993: Laadullisia lähestymisapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino: Helsinki. 1-32.

Hayek, F.A. 1945. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.

Heikka, K., Jokelainen, K., Teräs, J. 2013. Lapin arktisen erikoistumisen ohjelma. Rovaniemi: Lapin liitto. Saatavilla www-muodossa:

[http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document\\_library/get\\_file?folderId=53982&name=DLFE-21454.pdf](http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=53982&name=DLFE-21454.pdf)

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 36(5), s. 340-354.

Hesse-Biber, S. N. 2014. *Mixed methods research: Merging theory with practice*. Guilford Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Honkanen, A. 2017. Sesonkivaihtelut. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Huusko, Mira & Paloniemi, Susanna 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Julkaisussa *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja* 37 (2006): 2, 4. artikkeli. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*.

Jänkälä, R & Rusko, R 2012. Vapaa-ajan keskusten liiketoiminta (Vapaa Liike) loppuraportti. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. 2010. The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.

Karademas, E. C. 2006. Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism. *Personality and individual differences*, 40(6), 1281-1290.

Kilpijärvi, M. & Aho, S. 2013. Toimialana matkailu. Teoksessa Veijola, S. (toim.) *Matkailututkimuksen lukukirja* Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kirzner, I. M. 2000. *The Driving Force of the Market: Essays in Austrian Economics*. London: Routledge.

Kirzner, I. M. & Kirzner, E. 1992. *The Meaning Of Market Process*. London: Routledge.

Kittilän elinkeinopoliittinen ohjelma 2013. Kittilän kunta: Kideve elinkeinopalvelut. Saatavilla [www-muodossa: http://www.kideve.fi/wp-content/uploads/Elinkeinopoliittinen\\_ohjelma\\_Kittilan\\_kunta.pdf](http://www.kideve.fi/wp-content/uploads/Elinkeinopoliittinen_ohjelma_Kittilan_kunta.pdf)

Kittilän kuntastrategia 2017–2022. Saatavilla [www-muodossa: http://dynasty.kittila.fi/kokous/20171470-14-2.PDF](http://dynasty.kittila.fi/kokous/20171470-14-2.PDF)

Kleim, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., & Alge, B. 1999. Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885–896.

Knight, F. 1921. Risk, Uncertainty and Profit, 1933 edition. New York: Houghton Mifflin.

Komppula, R. 2017. Matkailumarkkinointi. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press.

Kylänen, M. 2012. Yhteistyön ja kilpailun dynamiikka liiketoimintakeskittymissä. Julkaisussa Vapaa-ajan keskusten liiketoiminta (Vapaa Liike) loppuraportti Jänkälä & Rusko (toim.), 104–112. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kylänen, M., & Rusko, R. 2011. Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.

Kyrö, Paula 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kyrö, Paula 2004. Naisyrittäjien toisenlainen todellisuus. Julkaisussa Aikuiskasvatus 24 (2004): 4, 3. artikkeli. Helsinki: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Landström, H. & Benner, M. 2010. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. Teoksessa Landström, H., & Lohrke, F. (toim.). Historical foundations of entrepreneurial research. Edward Elgar Publishing. 15–46.

Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. 2012. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181 (1–77). Saatavilla [www-](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.3295&rep=rep1&type=pdf)muodossa:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.3295&rep=rep1&type=pdf>

Lapin matkailustrategia 2015–2018. Lapin liitto. Julkaisusarja A43/2015. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):

[http://www.lappi.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf](http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf)

Lappi-sopimus 2014–2017. Maakuntaohjelma 2014–2017. Lapin liitto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):

[http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document\\_library/get\\_file?folderId=26465&name=DLFE-24375.pdf](http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=26465&name=DLFE-24375.pdf)

Lappi-sopimus 2018–2021. Maakuntaohjelma 2018 – 2021. Lapin liitto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):

[http://www.lappi.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=3589265&name=DLFE-32814.pdf](http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=3589265&name=DLFE-32814.pdf)

Locke, E. A., Alavi, M., & Wagner, J. 1997. Participation in decisionmaking: An information exchange perspective. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 293–331). Greenwich, CT: JAI Press.

Locke, E. A. & Baum J. R. 2014. Entrepreneurial motivation. Teoksessa Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (toim.). 2014. *The psychology of entrepreneurship*, 173–202. Psychology Press.

Locke E. A. & Latham G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (p. 72) 1990. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2006. New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Marton, F. 1981. Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), 177-200.
- Mauer, R., Neergaard, H., & Linstad, A. K. 2017. Self-efficacy: Conditioning the entrepreneurial mindset. In *Revisiting the Entrepreneurial Mind* (pp. 293-317). Springer, Cham.
- Matkailun tiekartta 2015–2025. Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015–2025. Työ- ja elinkeinoministeriö raportteja 2/2015, elinkeino- ja innovaatio-osasto. Saatavilla [www-muodossa:](https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf.pdf)  
<https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf.pdf>
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. 2009. Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Mertens, D. M., & Hesse-Biber, S. 2013. Mixed methods and credibility of evidence in evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2013(138), 5-13.
- Metsämuuronen, Jari 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Met-help.
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. 2019. Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical

foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 403-419.

Niemelä, O., 2010. Opiskelun merkitys naisyrittäjän arjessa. Pro gradu – tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Nurmi, O., Okkonen, T. 2017. Alueellinen matkailutilinpito; matkailun alueelliset talous- ja työllisyysvaikutukset 2013–2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu- ja TEM raportteja 21/2017. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

OECD 1998. Organization for Economic Co-operation and Development. Entrepreneurship— PolicyBrief 1244. Paris, France: OECD.

Pelkonen, T. 2016. Mikroyrittäjinä toimivien naisten yrittäjäidentiteetin rakentuminen. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pesonen, J. 2017. Matkailuliiketoiminnan digitalisaatio. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press.

Porter, M. E. 1998. On competition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Porter, M. E. 2008. On competition. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen

tietovaranto (<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> viitattu 6.5.2019). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Ritalahti, J. & Holmberg, E. 2017. Matkailukeskus. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Rusko, R. 2014. Shopping centres and tourism destinations: similarities and differences according to cases in Finland. *Managing Leisure*, 19(1), 71-87.

Rusko, R. 2015. Coopetition for Organizations. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (pp. 576-586). IGI Global.

Salo, P., Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Vanhalakka-Ruoho, M. 2012. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla: Johdatus aikuiskasvatukseen. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. 2010. Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 77-96). Springer, New York, NY.

Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. 1965. *Capitalism, socialism and democracy*. 4 ed. London: Unwin University Books.

Shane, S. 2012. Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.

Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Siljander, P. 2014. Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen: Peruskäsitteet ja pääsuuntauksset. [Uud. p.]. Tampere: Vastapaino.

Suomen matkailustrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Saatavilla [www-muodossa: http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia\\_020610.pdf](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf)

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-4. painos. Helsinki: Talentum.

Tuohino, A., & Konu, H. 2014. Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development?. *Tourism Review*, 69(3), 202-215.

Tuulentie, S. & Heimtun, B. 2014. New rural residents or working tourists? Place attachment of mobile tourism workers in Finnish Lapland and Northern Norway. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14, 367–384.

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.



# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake

### Saateteksti:

Hei Levin alueella toimiva yrittäjä!

Tämä Levin Matkailu Oy:n välittämä viesti koskee kyselyä, jonka tarkoituksena on selvittää Levin alueella matkailun parissa toimivien yrittäjien käsityksiä ja motivaatiota suhteessa ympärivuotiseen matkailuun. Ympärivuotinen matkailu on eräs Levin matkailualueella koskettavan strategiatyön pää tavoitteista.

Kyselyyn pääset tästä: (linkki kyselyyn)

Vastauksesi on tärkeä – **kysely on avoinna 7.8. saakka!**

Olen Levillä asuva ja työskentelevä Lapin yliopiston opiskelija. Pro gradu –tutkielmani aihe on ideoitu ja kehitelty eteenpäin yhdessä Kittilän elinkeinotoimi Kideven ja Levin Matkailu Oy:n kanssa. **Osallistumisesi on tärkeää, sillä tutkimuksen tulokset auttavat paikallisten yrittäjien tukemiseen suunnattujen kehittämistoimien suunnittelussa.**

Aineisto kerätään anonyymisti, sekä säilytetään ja käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja ei yhdistetä yrityksiin tai yrittäjiin, vaan tavoitteena on yrittäjien joukon kuvailu yleisellä tasolla.

Olen kiinnostunut myös haastattelemaan Sinua aiheesta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelussa yrittäjille tarjotaan mahdollisuus kertoa omista käsityksistään ja kokemuksistaan tarkemmin. Voit ilmoittaa halukkuudestasi osallistua haastatteluun sähköpostitse (sähköposti) tai kyselylomakkeen täytön yhteydessä.

Annan mielelläni lisätietoja. Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Tuukka Sutinen  
puhno, sähköposti

OSALLISTU KYSELYYN TÄÄLLÄ: (linkki kyselyyn)

### Kysely:

#### YRITTÄJIEN KÄSITYKSIÄ MATKAILUN YMPÄRIVUOTISUUDESTA

##### 1. Levin matkailualueen visio

Lainaus Levi-4 strategiasta:

”Levin visio 2025

- Levi on Pohjois-Euroopan kiinnostavin ympärivuotinen elämys- ja aktiviteettikeskus
- Levin brändi on yhtä kuin Lappi niin kansainvälisillä kuin kotimaisillakin markkinoilla.
- Levin toiminnassa asiakas on aina ytimessä. Keskitymme asiakkaamme matkakokemuksen nostattamiseen ja helpottamiseen ja teemme tämän rakkaudella.
- Levillä uskotaan, että digitaalisuus on osa elämää. Tahtotilamme on tuottaa poikkeuksellinen digitaalinen kohtaaminen asiakkaidemme kanssa.
- Levillä olemme tekemisissä ihmisten vapaa-ajan kanssa sekä autamme heitä elämään omanlaistaan lomaa. Positiomme on 'Lifestyle and Freetime'.
- Levillä uskotaan, että korkea laatu syntyy puitteista ja huomioimisesta. ”

Yllä avattu Levin visio 2025 kiteytyy muistettavaan muotoon 'LEVI ON RAKAS', joka on samalla alueen sisäinen visio sekä heijastelee matkailualueen arvoja:

L = (laadukas)

E = (edelläkävijä)

V = (vastustamaton)

I = (innovatiivinen)

O = (osaava)

N = (nuorekas)

R = (rohkea)

A = (aito)

K = (kansainvälinen)

A = (arkkinen)

S = (saavutettava)

Arvioi visiota seuraavissa suunnissa

1.1. Kommunikoidaanko Levin visiota matkailualueen yrittäjille? Kyllä/Ei

1.2. Kannustetaanko yrittäjiä tavoittelevaan visiota? Kyllä/Ei

1.3. Onko Levin alueen kehittämistyö organisoitu vision mukaisesti? Kyllä/Ei

1.4. Miten Levin matkailualueen visio näkyy omassa liiketoiminnassasi? AVOIN KYSYMYS

## **2. Levin matkailualueen tavoitteet**

Arvioi **yrittäjyyden näkökulmasta** seuraavia Levin kehittämistä koskevia väittämiä (asteikolla 1 Täysin samaa, 2 Jonkin verran samaa, 3 Jonkin verran eri, 4 Täysin eri mieltä ja 5 En osaa sanoa.)

### **2.1. Saavutettavuus**

Matkailua ja lentoliikennettä kehitetään yhtenä kokonaisuutena.

Leville on sujuvat ja hinnaltaan kilpailukykyiset liikenneyhteydet kaikilla liikennemuodoilla.

Levin digitaalinen saavutettavuus on varmistettu asiakkaan polun kaikissa vaiheissa.

### **2.2. Tuotekehitys**

Levillä toteutetaan jatkuvasti uusia rohkeita tuotekehityshankkeita.

Levi tunnistaa paikalliset vahvuudet, kuten paikallisen kulttuurin, luonnon, vuodenaajat ja arktisuuden, sekä profiloituu näihin.

Matkailualueen tuotekehityksessä hyödynnetään yhteistyötä sektorit ja rajat ylittävästi.

Tuotekehitysyhteistyölle varataan riittävästi aikaa ja resursseja.

Levin matkailualueen tuotekehitys nojaa vahvasti digitaalisuuteen.

### **2.3. Markkinointi ja myynti**

Levillä on vahva matkailuimago.

Levi tarjoaa monipuolisia ja kansainvälisesti vetovoimaisia matkailutuotteita ympärivuotisesti.

Levin digitaaliset myyntikanavat ja digitaalinen markkinointi ovat kunnossa.

Levin matkailumarkkinointi toteutuu koko aluetta palvelevalla tavalla.

Matkailun vastuullisuus hyödynnetään Levin alueen markkinoinnissa.

### **2.4. Tutkimus, koulutus, kehittäminen ja ennakointi**

Matkailuelinkeinon tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminta vastaa mat-

kailuelinkeinon tarpeita.

Matkailutoiminnasta tuotetaan riittävästi tietoa, esimerkiksi tilastointia.

Levin alueen yritystoimintaa tuetaan koulutuksella ja tiedon jakamisella.

Levin alueen yritysten osaamistarpeet ja tehokas rekrytointi huomioidaan kehittämistyössä.

Maankäyttö- ja rakentamislinjaukset tukevat Levin matkailualueen kehittämistä.

Levin alueen yrittäjien hyvinvointiin kiinnitetään huomiota kehittämistyössä.

## 2.5. Toimijoiden roolit ja yhteistyö

Matkailuelinkeinon toimijoiden välinen yhteistyö on sujuvaa.

Levin matkailualueen toimijoilla on selkeät roolit ja tehtävät matkailun kehittämisessä.

Levin matkailualueella yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön ja yhteistyöhön on hyvät mahdollisuudet.

## 2.6. Matkailun laatu ja turvallisuus

Levin matkailualueella laatua ja turvallisuutta tarkkaillaan ja vahvistetaan osana yritysten ja matkailualueen perustoimintaa.

Levin matkailualueen yrityksille on tarjolla työkaluja laadun ja turvallisuuden kehittämiseen.

Matkailun vastuullisuus huomioidaan kehittämistyössä.

Matkailun laatu ja turvallisuus varmistuvat monialaisissa arvo- ja alihallintaketjuissa.

2.7. Kaikki edellä esitelty väittämät on muotoiltu Lapin matkailustrategian 2015–2018 ja Levi-4 strategian yrittäjiä koskevien tavoitteiden pohjalta. Valitse seuraavista vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsitystäsi tai tuntemustasi.

Ovatko Levin matkailualueelle määritellyt strategiset tavoitteet Sinulle entuudestaan tuttuja?

Kyllä/Ei

Oletko sitoutunut strategiatyön myötä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin? Kyllä/Ei

Saatko palautetta sen suhteen, kuinka tavoitteita on saavutettu? Kyllä/Ei

Tavoitteet ovat mielestäsi

- epäselviä – suurpiirteisiä – tarkkoja

- helppoja – haastavia – vaikeita

2.8. Mitä Levin matkailutoiminnan ympärivuotisuus tarkoittaa oman liiketoimintasi näkökulmasta?  
AVOIN KYSYMYS

2.9. Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita ympärivuotiseen matkailuun siirtymisessä? AVOIN KYSYMYS

## **3. Yrittäjien minäpystyvyys**

Yrittäjät ja yrittäjyys ovat toimialoja eteenpäin vievä voima, jonka varaan lasketaan paljon paikallisessa aluekehityksessä ja matkailun kehittämistyössä. Yrittäjyystutkimuksen parissa ajatellaan yrittäjyyden rakentuvan prosessina, jonka vaiheet sisältävät erilaisia haasteita. Pystyvyys kuvastaa kykyä vastata näihin haasteisiin.

3.1. Arvioi tämänhetkistä kykyäsi vastata seuraaviin haasteisiin (asteikolla 1 Täysin varma, 2 Melko varma, 3 Melko epävarma, 4 Täysin epävarma)

kuinka varma olet kyvystäsi ...

**(Etsintävaihe)**

...keksiä uusi idea tuotteelle tai palvelulle?

...huomata tarve uudelle tuotteelle tai palvelulle?

...suunnitella tuote tai palvelu, joka täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet?

**(Suunnitteluvaihe)**

- ...arvioida kysyntä uudelle tuotteelle tai palvelulle?
- ...määritellä kilpailukykyinen hinta uudelle tuotteelle tai palvelulle?
- ...arvioida tarvittava rahoitus liiketoiminnalle?
- ...markkinoida tehokkaasti uutta tuotetta tai palvelua?
- (Koontivaihe)**
- ...saada muut samaistumaan ja uskomaan visioosi sekä suunnitelmiisi?
- ...onnistuneesti verkostoitua, luoda kontakteja ja vaihtaa tietoa muiden kanssa?
- ...esittää selkeästi ja ytimekkäästi suullinen tai kirjallinen liikeideasi muille?
- (Toteutusvaihe /ihmiset)**
- ...johtaa työntekijöitä
- ...rekrytoida työntekijöitä
- ...delegoida tehtäviä ja vastuita yrityksessäsi?
- ...toimia tehokkaasti päivittäisten ongelmien ja kriisien kanssa?
- ...inspiroida, rohkaista ja motivoida työntekijöitä?
- ...kouluttaa ja ohjata työntekijöitä?
- ...johtaa itseäsi?
- (Toteutusvaihe /talous)**
- ...organisoida ja ylläpitää taloudenpitoa yrityksessäsi?
- ...hallinnoida pääomaa?
- ...lukea ja tulkita taloudellisia julkilausumia?

#### **4. Taustatiedot**

- Ikä (lukuarvo)
- Sukupuoli Mies/Nainen (luokittelu)
- Koulutustaso peruskoulu / toinen aste / korkeakoulu / ylempi korkeakoulu (luokittelu)
- Kuinka monta vuotta olet toiminut yrittäjänä? (lukuarvo)
- Kuinka monta työntekijää yritys työllistää ympärivuotisesti? (lukuarvo)
- Kuinka monta työntekijää yrityksesi työllistää huippusesongilla? (lukuarvo)
- Yrityksen toimiala(t) (avoin kysymys)
- Oletko perustanut liiketoimintaa useammin kuin kerran? Kyllä/Ei
- Vastaaja toimii Levin matkailualueella yrittäjänä tai on Levin alueella toimivan yrityksen toiminnasta vastaava henkilö Kyllä/Ei (pakollinen)
- Jos haluat osallistua tutkimuksen vapaaehtoiseen haastatteluosuuteen, ilmoita yhteystietosi yhteydenottoa varten. Samoin kuin lomakekysely, myös haastattelu toteutetaan anonyymisti ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. (Avoin lomakevastaus)

Kiitos vastauksistasi!

Tuukka Sutinen  
puhno  
sähköposti

## Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

### Yleinen kysymys

1. Miten määrittelisit matkailutoiminnan ympärivuotisuuden?

Ajatuksenherättäjä

- Sää vertaus, ympärivuotisuuden ulottuvuuksien esittely strategiapapereiden mukaan

### Kyselylomakkeen pohjalta syntyneet kysymykset teemoittain

#### 2. Visio

*Mikä vaikuttaa motivaatioosi seurata alueen yhteistä visiota?*

Ajatuksenherättäjät

- Yrittäjiltä kysyttäessä Levin alueen visiota kommunikoidaan yrittäjille, mutta suurin osa kokee, etteivät saa kannustusta vision tavoitteluun.
- Noin puolet yrittäjistä vastasivat Levin kehittämistyön organisoituvan vision mukaisesti.

#### 3. Saavutettavuus

*Miten Levin saavutettavuutta tulisi mielestäsi kehittää?*

- "Leville sujuvat ja hinnaltaan kilpailukykyiset liikenneyhteydet kaikilla liikennemuodoilla?" JOUKKO ERI MIELTÄ
- "Levin digitaalinen saavutettavuus on varmistettu asiakkaan polun kaikissa vaiheissa" JOUKKON VASTAUKSET JAKAANTUNEET

#### 4. Tuotekehitys

*Miten kehittää yrittäjien välistä yhteistyötä?*

*Miten näet digitalisaation vaikuttavan tuotekehitykseen?*

- "Matkailualueen tuotekehityksessä hyödynnetään yhteistyötä sektorit ja rajat ylittävästi" JOUKKO ERI MIELTÄ
- "Tuotekehitysyhteistyölle varataan riittävästi aikaa ja resursseja" JOUKKO ERI MIELTÄ
- "Levin matkailualueen tuotekehitys nojaa vahvasti digitaalisuuteen" JOUKKON VASTAUKSET JAKAANTUNEET

#### 5. Markkinointi ja myynti

*Miten Levin alueen (digitaalinen) markkinointi ja myynti on järjestetty yrittäjän näkökulmasta?*

- "Levin digitaaliset myyntikanavat ja digitaalinen markkinointi ovat kunnossa" JOUKKON VASTAUKSET JAKAANTUNEET
- "Levin matkailumarkkinointi toteutuu koko aluetta palvelevalla tavalla" JOUKKO ERI MIELTÄ

#### 6. Tutkimus, koulutus, kehittäminen ja ennakointi

*Miten yrittäjien hyvinvointi huomioidaan matkailualueella (kehittämistyössä)?*

*Miten maankäyttö- ja rakentamislinjauksia tulisi kehittää?*

*Miten matkailuelinkeinon tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminta vastaa matkailuelinkeinon tarpeita?*

- "Matkailuelinkeinon tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminta vastaa matkailuelinkeinon tarpeita" JOUKON VASTAUKSET JAKAANTUNEET TAI EI TIEDETTÄ
- "Maankäyttö- ja rakentamislinjaukset tukevat Levin matkailualueen kehittämistä" JOUKKO ERI MIELTÄ TAI EI TIEDETTÄ
- "Levin alueen yrittäjien hyvinvointiin kiinnitetään huomiota kehittämistyössä" JOUKKO ERI MIELTÄ

## **7. Toimijoiden roolit ja yhteistyö**

*Mitä rooleja matkailualueen toimijoilla on?*

- "Levin matkailualueen toimijoilla on selkeät roolit ja tehtävät matkailun kehittämisessä" JOUKKO ERI MIELTÄ

## **8. Matkailun laatu ja turvallisuus**

*Mitä ajattelet matkailun laadusta ja turvallisuudesta?*

## **9. Tavoitteet**

- Suurin osa kyselylomakkeeseen vastanneista yrittäjistä ilmoittaa tuntevansa Levin strategiset tavoitteet ja olevansa sitoutunut näihin. Kuitenkin suurin osa kertoo, ettei saa palautetta tavoitteiden saavuttamisesta.

*Mitä ajattelet tästä?*

*Mikä motivoi tavoittelemaan alueen yhteisiä tavoitteita?*

*Kuinka motivoivina pidät matkailualueelle asetettuja yhteisiä tavoitteita?*

## **10. "Mitä levin matkailutoiminnan ympärivuotisuus tarkoittaa oman liiketoimintasi näkökulmasta?"**

Koonti kyselomakkeen avoimista vastauksista

- Ympärivuotisuus ei ole taloudellisesti kannattavaa,
- Ympärivuotisuus sisältää uusia haasteita ja mahdollisuuksia
- Ympärivuotisuus on alueen kehityksen edellytys: esimerkiksi ympärivuotiset rekrytoinnit ja laadun nosto hlöstön sitoutumisen kautta
- Ympärivuotisuutta pidetään tärkeänä, mutta epäusko onnistumiseen

*Mitä ajattelet näistä?*

## **11. "Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita ympärivuotiseen matkailuun siirtymisessä?"**

Koonti kyselomakkeen avoimista vastauksista

- Alueen saavutettavuus
- Yritysten sitoutuminen ja yhteistyö
- Kotimaan kilpailu kovaa, KV-asiakkaissa potentiaalia
- Yrittäjien jaksaminen
- Tarjonta
- Myynti ja markkinointi

*Mitä ajattelet näistä?*

## **12. Pystyvyys**

*Millaisissa asioissa paikalliset yrittäjät tarvitsevat tukea?*

*Mitä yrittäjyyden taitoja olisi hyvä tukea?*

Yrittäjyyden prosessi etenee etsintä-, suunnittelu-, koonti/järjestely- ja toteutusvaiheen kautta. Kysyttäessä yrittäjiltä, toiminnan suunnittelu (kysyntä, hinnoittelu, rahoitus, markkinointi) ja koonti/järjestelyvaiheet (vakuuttavuus, verkostoituminen, resurssien kokoaminen) koettiin haastavimmiksi.

*Mitä mieltä olet tästä?*

### Liite 3. Esimerkkiote kyselylomakkeen analyysisuunnitelmasta

KYSELYLO- MAKKEEN KYSYMYKSET	MITTAUS- TASO	ANA- LYYSI- MENE- TELMÄ	TIETO	TUTKIMUSKY- SYMYS, JOHON LOMAKKEEN KYSYMYS VAS- TAA	ALUSTAVIA IDEOITA HAAS- TATTELUKY- SYMYKSIKSI
<b><u>1. VISIO</u></b>  1.1. Kommuni- koidaanko Levin matkailu- alueen visiota yrittäjille? Kyllä/Ei  1.2. Kannuste- taanko yrittäjiä tavoittelemaan visiota? Kyl- lä/Ei  1.3. Onko Levin alueen kehiti- mistö orga- nisoitu vision mukaisesti? Kyllä/Ei	Luokittelu- asteikko; dikotomi- nen muut- tuja.	Frek- venssija- kauma ja – prosentit koko joukosta.  Voidaan käyttää tarvitta- essa myös tausta- tietona ja apuna ryhmien vertai- lussa	Antaa kuvaa siitä kuinka hyvin yrittäjät tuntevat strategian ja vision. Visio on aiemman tutkimuksen perusteella yksi motivoiva tekijä toiminnan taustalla. Vision välittäviä tekijöitä ovat  kommunikointi  kannustaminen ja motivoin- ti  organisaation rakenteiden ja järjestelmien linjakkuus suhteessa visioon	Vastaa osaltaan kysymyksiin: 1. Miten yrittäjät kuvaavat moti- vaatiotaan kehiti- tää toimintaansa ympäri- vuotisen matkailun suun- taan? 4. Miten yrittäjät kehittäisivät ympäri- vuotiseen matkailuun siirtymistä ja minkälaista tukea he kokevat tarvit- sevansa siinä?	Mitä visio mer- kitsee liiketoi- minnassasi?  Motivoiko visiosi toimi- maan?  Motivoiko ympäri- vuoti- suuden visio sinua?